

إدارة نظم الموارد البشرية وأثرها في الإنتاجية
(دراسة حالة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل)

إعداد

محمد شحدة موسى العطابي

المشرف

الدكتور محمد عزات كريم الحلالمة

(أستاذ مشارك)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

20/أيار/2014

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 20 / 05 /2014

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
محمد عزات كريم الحلالمة، رئيساً أستاذ مشارك، إدارة مشروعات	....
حمدان سالم العواملة، عضواً أستاذ مشارك، إدارة أعمال	....
محمد عطوة المعايطة، عضواً أستاذ مساعد، إدارة أعمال / نظم معلومات حاسوبية	....
سليمان أبراهيم محمد، عضواً (ممتحن خارجي)، أستاذ مشارك ،إدارة أعمال، الجامعة الامريكية / مادبا	....

الإهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى
وطني الحبيب الأردن
وإلى والديّ أطال الله في عمرهم
وإلى زوجتي وابني رفقاء الدرب والمشوار
وإلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً واحتراماً وتقديراً لهم
وإلى كل شخص ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي احتراماً وعرفانا

الباحث

محمد شحدة العطابي

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين نحمده ونستعين به والصلاة والسلام علــى أكــرم المرســلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

إيماناً بالفضل واعترافاً بالجميل وبعد الانتهاء من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيــل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور الفاضل محمد عزات الحلالمة على كل ما بذله من جهد خالص ووقتٍ وما قدمه لي من توجيه ونصح وإرشاد لإخراج هذا العمل بأفضل صورة ممكنــة. وأتقــدم بخالص الشكر إلى السيد نائب رئيس الجامعة الأردنية الدكتور موسى اللوزي والسيد نائب عميــد الدراسات العليا الدكتور محمد المعايطة لما قدموه لي من نصح وإرشاد .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور سليمان ابراهيم محمــد والــدكتور محمد عطوة المعايطة والدكتور حمدان سالم العواملة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأتقدم بفائق الشكر إلى الأساتذة محكمي الاستبانة، وإلى كل من شجعني وساندني لإنجاز هذا العمل ، وكل من ساهم بتسهيل الإجراءات للخروج بهذه الرسالة بأفضل صــورة وأخــص بــذلك شقيقتي الدكتورة لبنى العطابي وزملائي في إدارة الموارد البشرية فــي بنــك الإســكان للتجــارة والتمويل بالإضافة إلى الإدارية العزيزة ربا حجازي.

جزاكم الله كل خير ....

الباحث

محمد شحدة العطابي

تعهد وإقرار

أنا الطالب محمد شحدة موسى العطابي الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان إدارة نظم الموارد البشرية وأثرها في الإنتاجية "دراسة حالة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل" وبإشراف د. محمد عزات كريم الحلالمة من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: محمد شحدة موسى العطابي

التوقيع:

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص

إدارة نظم الموارد البشرية وأثرها في الإنتاجية

دراسة حالة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل

إعداد

اسم الطالب: محمد شحدة موسى العطابي

المشرف

الدكتور محمد عزات الحلالمة

أستاذ مشارك

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وتعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يمتاز بنظرة شمولية، ويساعد في وصف الظاهرة لأغراض البحث، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وتم استخدم أسلوب الحصر الشامل للعينة التي تكونت من (30) موظفا وموظفة وقد تم توزيع (30) استبانة واستعادتها بالكامل أي بنسبة استرداد قدرها 100% كانت جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

ومن أهم نتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل، كما

أظهرت النتائج أن بنك الإسكان للتجارة والتمويل لا يواجه معوقات ومحددات كبيرة في استخدام إدارة نظم الموارد البشرية.

وجاءت أهم التوصيات بضرورة تعزيز اهتمام إدارة الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل بالاستفادة من أحدث التقنيات وتوجيه استخدام إدارة نظم الموارد البشرية في مجالات أوسع مثل التخطيط والتطوير في استخدام العنصر البشري بهدف اختيار الأفراد ذوي الكفاءة والعمل على توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة لتعزيز الاستفادة منها في استخدام إدارة نظم الموارد البشرية.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية تطوراً كبيراً وملحوظاً في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال والحاسوب. ومما لاشك فيه أن هذا التطور انعكس على جميع مجالات الحياة سواء كانت حياة الأفراد أم المنظمات.

فقد قامت المنظمات المحلية والعالمية بمواكبة هذا التطور المتسارع في التكنولوجيا حيث أصبحت متطلبا رئيسا لبقاء هذه المنظمات في دائرة المنافسة في السوق. قامت العديد من المنظمات إلى تبني الكثير من الأنظمة والبرمجيات التي تساعدها في تطوير إنتاجها، ومنتجاتها من حيث الجودة، والسرعة، والدقة، وتقليل التكلفة؛ لاكتساب ميزة تنافسية تزيد من أرباحها، وتنعكس على الهدف الرئيسي للمنظمة؛ وهو زيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين فيها.

تعد الموارد البشرية أحد أهم الإدارات لأية شركة ؛ لأنها تساهم في تحقيق إنتاجية وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. وقد أدرك الإداريين في القطاع المصرفي هذه الأهمية، وأصبح هناك وعي بضرورة تطوير الموارد البشرية من النظرة التقليدية إلى نظام متطور يعتمد على الكادر البشري المتميز، والأنظمة، والبرمجيات المتطورة التي تساعد الموظفين وتساعد متخذي القرار في إنجاز الأعمال والمهام بإنتاجية عالية.

ولِما لهذه الأنظمة والبرمجيات من أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، فإن الشركات في القطاع المصرفي ترصد لها مبالغاً هائلةً سنوياً من أجل تطويرها وتحديثها في جميع أقسام إدارة الموارد البشرية وجعلها متكاملة؛ لمواجهة التحديات والمنافسة الشديدة في السوق المصرفي.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقيم إدارة نظم الموارد البشرية وأثرها في الإنتاجية بدراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وهذا يعطينا تصوراً واضحاً ما إذا كانت هذه المبالغ التي تنفق سنوياً على التكنولوجيا في المنظمات تؤثر على الإنتاجية أم لا.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعدّ الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر؛ بسبب التطورات السريعة في التكنولوجيا، والمنافسة الشديدة التي ممكن أن تؤثر على الإنتاجية ولذا تقوم معظم المنظمات في استخدام نظم الموارد البشرية عن طريق بناء قواعد بيانات مختلفة عن المؤسسة وأفرادها التي تساعدها في توفير معلومات أكثر ملائمة لاحتياجاتها في السرعة والدقة وخفض التكاليف.

وبذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التمعرف على أثر إدارة نظم الموارد البشرية في إنتاجية الأفراد العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل والذي ينعكس بصورة مباشرة على إنتاجية البنك بشكل عام باعتبار بأن العنصر البشري يعد من أهم الموارد الموجودة في البنك وغيره من المنظمات وستظهر المشكلة بشكل أوضح من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما مستوى استخدام نظم الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل؟
- هل يقوم بنك الإسكان للتجارة والتمويل باستخدام إدارة نظم الموارد البشرية بالشكل الصحيح في أقسام إدارة الموارد البشرية؟
- ما مستوى انتاجية إدارة الموارد البشرية لدى بنك إسكان للتجارة والتمويل.
- ما المعوقات والمحددات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية؟
- ما أثر إدارة نظم الموارد البشرية في إنتاجية بنك الإسكان للتجارة والتمويل؟

1-3 أهمية الدراسة:

يشكل بنك الإسكان للتجارة والتمويل أحد البنوك في المملكة الأردنية الهاشمية ويعمل على دعم الاقتصاد الوطني، ولذلك فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية تناول العوامل المؤثرة في إنتاجية الأفراد العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل والتي تؤثر بدورها في النواحي الاقتصادية في المملكة الأردنية الهاشمية.

تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية وتعطي أجابات واضحة عن:

1. مدى أهمية إدارة نظم الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل وذلك يزيد من الاهتمام مستقبلاً في مثل هذا النوع من الدراسات لجميع البنوك العاملة في الأردن.
2. تقدم تصوراً واضح حول الموارد البشرية وكيفيّة إدارة نظم الموارد البشرية لتحقيق انتاجية اعلى.
3. تتجلى أهمية الدراسة بالحاجة الضرورية والملحة بالاهتمام الكامل بعنصر المعلومات واللازم لإدارة نظم الموارد البشرية لما لذلك من أهمية في تحقيق الأنتاجية.
4. تحديد أثر زيادة إنتاجية بنك الأسكان للتجارة والتمويل من خلال إدارة نظم الموارد البشرية بالشّكل ملائم، بالإضافة إلى رفد المكتبة وإثرائها في مثل هذا النوع من الدراسات.

1-4 أهداف الدراسة ومبرراتها:

لإدارة نظم الموارد البشرية، والإنتاجية أهمية بالغة في معظم المنظمات، وتتمثل أهداف هذه الدراسة في توضيح، وتحليل أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية (السرعة والدقة وخفض التكاليف) في بنك الإسكان للتجارة والتمويل؛ وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية:

1- التعرف على مستوى إستخدام إدارة نظم الموارد البشرية في أقسام إدارة الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

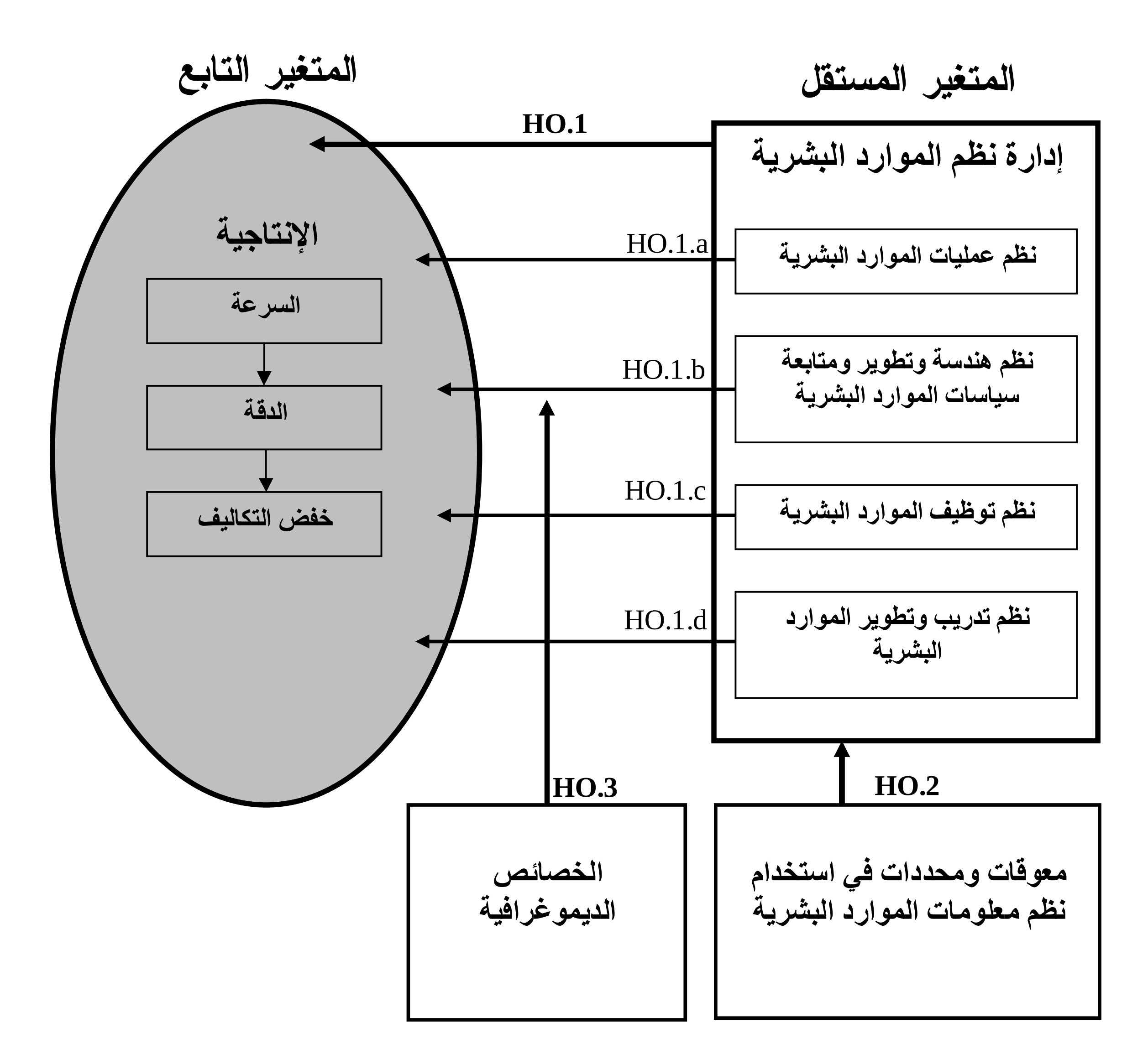
2- معرفة مدى وجود فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول إدارة نظم الموارد البشرية على الإنتاجية الإنتاجية يعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

3- تفسير أثر إدارة نظم الموارد البشرية في جميع أقسام إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية .

4- تقديم توصيات واقتراحات تساعد البنوك الأردنية عامة وبنك الإسكان للتجارة والتمويل خاصة على إدارة نظم الموارد البشرية، وتحسين الإنتاجية في ضوء النتائج التي سوف تصل لها هذه الدراسة.

1-5 الأنموذج الأفتراضي للدراسة:

تم بناء أنموذج الدراسة حيث تم وضع المتغيرات التي سوف يتم دراستها والبحث فيها وبيان أثر كل من المتغير المستقل بالمتغير التابع كما يوضحه الرسم التالي:



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بأطروحة الدكتوراة (بني حمدان، 2002).

1-6 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية وهي:

الفرضية الرئيسة الأولى HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة نظم الموارد البشرية المستخدمة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الإنتاجية (السرعة والدقة وخفض التكاليف).

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية HO.1.a**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لنظم عمليات الموارد البشرية في الإنتاجية (السرعة والدقة وخفض التكاليف).
- **الفرضية HO.1.b**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لنظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية في الإنتاجية (السرعة والدقة وخفض التكاليف).
- **الفرضية HO.1.c**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لنظم توظيف الموارد البشرية في الإنتاجية (السرعة والدقة وخفض التكاليف).
- **الفرضية HO.1.d**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لنظم تدريب وتطوير الموارد البشرية في الإنتاجية (السرعة والدقة وخفض التكاليف).

الفرضية الرئيسية الثانية HO2: لا يواجه بنك الإسكان للتجارة والتمويل معوقات ومحددات في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية

الفرضية الرئيسية الثالثة HO3: لا يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في إجابات عينة الدراسة نحو أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية يعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

1-7 التعريفات الإجرائية:

إدارة نظم معلومات الموارد البشرية:

هي البرمجيات والأنظمة الحاسوبية المستخدمة في جميع أقسام إدارة الموارد البشرية والتي تساعد متخذي القرار والموظفين على حد سواء في إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبشكل سريع وصحيح باستخدامها لهذه النظم والبرمجيات في أقسام إدارة الموارد البشرية (العمليات، هندسة وتطوير ومتابعة سياسات، والتوظيف وتدريب وتطوير الموارد البشرية).

عمليات الموارد البشرية:

القسم المسؤول عن إعداد جميع العمليات المتعلقة بالرواتب والمكافآت ومزايا العاملين في المنظمة ومتابعة جميع الأمور ذات الصلة بذلك من اجازات ونظام الدوام وإنهاء الخدمات وضريبة الدخل.

هندسة وتطوير سياسات الموارد البشرية:

هو احد اقسام إدارة الموارد البشرية ويهتم بتخطيط وتطوير إدارة الموارد البشرية والتأكد من توفر كمية ونوعية الموارد البشرية في المنظمة في الزمان والمكان المناسب، بالإضافة إلى عمل دراسات دورية حول النظم والبرمجيات المستخدمة لدى إدارة الموارد البشرية ودراسات للرواتب والمكافأت والحوافز والتعويضات بحيث تتوائم مع الوضع الإقتصادي والإجتماعي.

توظيف الموارد البشرية: هو احد أقسام إدارة الموارد البشرية الرئيسية والتي يقوم بالإعلان عــن الوظائف الشاغرة والمتاحة لدى المنظمة من أجل أختيار وتعين أفضل العناصر المتقدمـــة للعمـــل تحقيقا لأهدافها.

تدريب وتطوير الموارد البشرية: هو القسم المسؤول عن تدريب وتطوير العـــاملين فـــي المنظمـــة بحيث يصبح لديهم القدرة على انجاز أعمالهم بشكل أفضل. ويتمثل دوره بتنسيق جميع ما يتعلـــق بالدورات التدريبية مع الجهات الخارجية (المدربين) والموظفين (المتربين) وتوفير كما يلزم لتـــتم عملية التدريب بالشكل الصحيح والمفيد للموظفين .

الإنتاجية: بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل أو النـــسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة.

السرعة:وهي الوقت المستغرق من اجل ادخال وتحديث ومعالجة البيانات وإخراجها علـــى شـــكل تقارير والمعلومات مفيده ويمكن الرجوع إليها.

الدقة: ما مدى مطابقة المخرجات من التقارير والمعلومات مع الواقع الفعلي والمدخل على النظام.

التكاليف: ما تدفعه المنظمة من اجل الحصول على نظام متكامل يساعدها في إنجاز وظـــائف إدارة الموارد البشرية بشكل يوفر الوقت والجهد وعدد العاملين بالإضافة إلى تكاليف الصيانة والتكـــاليف التشغيلية.

1-8 الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع وقد كان أهمها ما يلي:

1-8-1 الدراسات العربية:

- **(السيد،2013) "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على إدارة التدريب في الشركات الأردنية المساهمة العامة".**

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على إدارة التدريب في الشركات الأردنية المساهمة العامة. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمعتمد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة المكون من العاملين في إدارات الموارد البشرية من مدراء ورؤساء الأقسام والوظائف الإشرافية المختلفة في المنظمات المشاركة في الدراسة، ولغايات جمع البيانات طورت استبانة لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها متمتعة بنسبة قبول وثبات عالية. وقد كانت أهم النتائج أن هناك أثر لنظم الموارد البشرية في إدارة التدريب في الشركات الأردنية المساهمة العامة. وحيث أن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر في أنشطة إدارة التدريب والتي تتمثل في تحديد الاحتياطات التدريبية وتصميم وتطوير وتنفيذ تقييم البرامج التدريبية. وقد كانت أهم التوصيات أنه يجب على الشركات الأردنية المساهمة العامة أن تزيد اهتمامها بتطوير نظام تخطيط الموارد البشرية. وتطوير نظام التعويضات في الشركات الأردنية المساهمة من خلال ربطه بالمكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين وربطه بنظام تقييم الأداء والعمل على تحديث البيانات المتوفرة في نظام التعويضات استجابة للبيئة التنافسية.

- **(الرحاحلة، 2013) "نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين نوعية حياة العمل دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في شركات الاتصالات الأردنية، والتعرف على طرق جمع المعلومات عن كل الوظائف في الشركات ومتطلبات كل وظيفة. وقد تم اعتماد الاستبانة للتعرف على نتائج الدراسة وقد تم توزيع الاستبانة على مديري ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات الأردنية وقد تم توزيع 110 استبانة وتم استرجاع 100 استبانة، ولذلك تم الاعتماد على 100 استبانة. واستخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على نوعية حياة العمل في قطاع الاتصالات في الأردن، بالإضافة إلى وجود أثر للمعلومات المقدمة من نظم معلومات الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة على فعالية إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية. وقد خلصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن تعمل شركات الاتصالات على الاستمرار في تطوير نظم المعلومات الإدارية بها ومواكبة الجديد في هذا المجال نظراً لما لذلك من أثر على حياة العمل فيها.

- **(الوشاحي، 2013) "أثر خصائص نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع الصناعات الدوائية البشرية في الأردن من خلال تصنيف خصائص نظام معلومات الموارد البشرية إلى ثلاثة محاور أساسية هي نفسها عناصر جودة نظم المعلومات وهي خصائص المعلومات وخصائص النظام وخصائص الخدمة المقدمة من النظام. وتكّون مجتمع الدراسة من العاملين في قسم الموارد البشرية ومن رؤساء مدير وأقسام ممن يستخدمون نظام معلومات الموارد البشرية بشكل عام في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، حيث تم توزيع ما مجموعه 320 استبانة استرجع منها 257 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 80.31% من مجموع الاستبانة الموزعة. وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمتع أنظمة معلومات الموارد البشرية المستخدمة في قطاع الصناعات الدوائية البشرية في الأردن بقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة، مع وجود موثوقية واعتمادية لدى العاملين بنظام معلومات الموارد البشرية. وقد كانت أهم التوصيات أنه على الإدارات العليا دعم استخدام وتطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية وتحفيز العاملين على استخدامها من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة لتطبيق النظام وعقد الدورات التدريبية اللازمة لجميع العاملين على النظام للتعرف على كيفية العمل على النظام واستخدامه بشكل فعال لما لها من أثر واضح على أداء العاملين.

- **(دار عامر، 2013) "أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية".**

هدفت الدراسة لبيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. فيما تكونت عينة الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، والمنتمية إلى الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية والبالغ عددها 15 شركة. أما وحدة المعاينة والتحليل فقد شملت المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والبالغ عددهم 152 فردا. ولتحقيق الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة تم استخدامها كأداة رئيسية لجمع البيانات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من 45 فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة، وكفاية الجودة وكفاية التسليم وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع، وذلك لتقليل المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

- **(عبيدات، 2012) "واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الأردني، والتعرف على مستوى مساهمة تطبيق تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. بالإضافة إلى منهج البحث الميداني وذلك من خلال استخدام استبانة لتغطية الجوانب التطبيقية للدراسة والتي من خلالها سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق منه. ويتكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام الموارد البشرية في الوزارات الحكومية التي تحتوي دائرة متخصصة بإدارة الموارد البشرية وعددها 26 وزارة. وجاءت أهم النتائج أن أكثر أفراد العينة الذين يشغلون منصب مدير الموارد البشرية هم من الذكور وزاد عددهم عن عدد الإناث بثلاثة أضعاف ونصف وبلغت نسبتهم 77 % من مجموع أفراد عينة الدراسة وذلك قد يعود إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى جهد كبير وساعات عمل أطول إذا لزم الأمر وهذه الظروف توائم الرجال أكثر من الإناث ولأن الطبيعة الفسيولوجية للأنثى والتي لا تمكنها من القيام بالعمل بالإضافة إلى أسباب أخرى. ومن أبرز التوصيات هو ضرورة أن تقوم الوزارات على تبني نظم معلومات الموارد البشرية بشكل أوسع وأشمل وتحديث النظام الحالي للاستفادة منه في زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية وبضرورة اهتمام الوزارات بشكل عام والوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لديها على وجه الخصوص.

- **(الكاهلي، 2012) "الدوافع والمؤثرات على استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق الأردنية كحالة دراسية".**

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على الدوافع والمؤثرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الفنادق الأردنية لاستخدام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أُسلوب الدراسات المسحية في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائيا وقد تكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية الخمسة نجوم والأربعة والثلاثة نجوم والبالغ عددها 75 فندقاً وتم استبعاد اثنان من الفنادق وذلك بسبب الصيانة ليصبح عددها 73 وشملت عينة الدراسة جميع مدراء الموارد البشرية وقد تم توزيع الاستبانة عليهم وقد تم استرجاع 61 استبانة صالحة للتحليل. وقد جاءت الدراسة بنتائج كثيرة كان أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد دوافع استخدام الموارد البشرية الإلكترونية في الفنادق الأردنية ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على توفير بنية تحتية تكنولوجية لاستخدامها من قبل إدارة الموارد البشرية بحيث تواكب خدماتها التطورات والتغيرات العالمية .

- **(عبد القادر، أبو سن، 2011) "أثر ممارسات أدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياد الصناعية ".**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي. ولهذا الغرض تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالقطاع الصناعي السوداني، ونسبة لكبر هذا المجتمع فقد تم اختيار مجموعة شركات جياد الصناعية وتضم المجموعة ثلاثة قطاعات هي قطاع المتحركات والمعادن

والخدمات، كل قطاع يتضمن مجموعة من الشركات أما عينة الدراسة فقد تم تحديدها من الأفـراد العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى. وقد تم جمع البيانات عن طريق استخدام الاستبانة وثم معالجتها إحصائيا عبر برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بـين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، فممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس إيجابا على إنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الـربط بـين ممارسـات إدارة المـوارد البشرية وفعالية أداء الموارد البشرية وأن يؤخذ ذلك ضمن معـايير تقيـيم أداء إدارات المـوارد البشرية بالقطاع الصناعي، هذا الربط سيمكن مديري الموارد البشرية من تصميم البرامج التي من شأنها تحقيق أفضل نتائج للعمليات لتحقيق أعلى إنتاجية للمنظمات.

- **(قطبان، 2011) "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع شركات التأمين في الأردن ".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفـة فـي تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، التحالفات) كدراسة ميدانية فـي قطاع شركات التأمين في الأردن، حيث شملت الدراسة 12 شركة. وقد تم تطبيق المنهج الوصـفي التحليلي في هذه الدراسة، ولغايات جمع البيانات طورت استبانة لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها متمتعة بنسبة قبول وثبات مقبولة. حيث تم توزيعها على عينة الدراسة التي سحبت بطريقة العينـة القصدية من مجتمع الدراسة، وتكونت العينة من 120 فرداً من فئة المـديرين ورؤسـاء الأقـسام والإداريين. وقد تم استرداد 97 استبانة، استبعد منها 5 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليـل، وبـذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 92 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة مـن النتـائج

النظرية والتطبيقية كان من أهمها أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى وجود تكامل وتجانس بين عناصر المتغيرين بدرجة كبيرة. وقد كانت أهم التوصيات أن تزيد الشركات العاملة في قطاع التأمين في الأردن الاهتمام بوجود نظام معلوماتي يمكن الشركة من دراسة سوق العمل ومستوى الرواتب في الشركات المنافسة لها وإعداد الخطط. حتى تتمكن من الحفاظ على موظفيها وتحقيق الميزة التنافسية.

- **(الدايني، 2010) "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة".**

قامت هذه الدراسة بناءً على دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين في المملكة الأردنية الهاشمية والجمهورية العراقية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة من خلال دراسة أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة، السوقية) وتحديد أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية وتحديد أثر تطوير الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية على أداء المصرف وذلك من خلال عينة شملت 214 فردا واستبانة شملت 31 فقرة وقد تم جمع وتحليل البيانات باستخدام أُسلوب إحصائي باستخدام برنامج SPSS واستخدام أساليب إحصائية منها الانحدار النسبية أو المتعدد وتحليل المسار. وقد وصلت الدارسة إلى نتائج عديدة أبرزها هو أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجه نظر عينة الدارسة كان مرتفعاً وأن مستوى أهمية المضمون المالية للإدارة الإلكترونية في

مصرف الرافدين من وجه نظر الدراسة كان متوسطاً وأن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية كان مرتفعاً ومستوى ربحية ومستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين كان مرتفعاً وأوصت الدارسة باستقطاب كوادر متخصصة لتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه بالإضافة إلى ضرورة تعزيز قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين كتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات الأداء.

- **(أمونة، 2009) "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الألكترونيةً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة والتعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الالكترونية لدى المستويات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى معرفة البنية التحتية لمركز تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات وقد تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات من 239 موظفاً ومن موظفي مركز تكنولوجيا المعلومات 35 موظفاً وتكونت العينة من 148 فرداً من المستويات الإدارية المختلفة ومن 35 فرداً من مركز تكنولوجيا المعلومات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الاستبانة بالإضافة إلى برامجSPSS لتحليل البيانات.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودعم الإدارة العليا للجامعات في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا

المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول على الرغم من وجود عجز مالي لدى جميـــع الجامعـــات، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميـــز الجامعـــة الإسلامية في هذا المجال ومن أبرز ما أوصت به هذه الدراسة إلى أنه يجب قيام إدارات الجامعات بالتوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية وأنظمتها والتعاون والتنسيق بين الجامعات في مـــا يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتوفير الدعم المالي المقدم لمراكـــز تكنولوجيـــا المعلومـــات لأهميتها في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

- **(السعايدة، 2009) "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظم إدارة الموارد البشرية علـــى الأداء المؤســـسي فـــي شركات الاتصالات الأردنية من خلال عدة أهداف فرعية أبرزها تطوير أدب نظري وفكري لنظم معلومات الموارد البشرية مفهومها وأهميتها وفوائدها وما مدى تطبيق نظـــم معلومـــات المـــوارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، وكان مجتمع الدراسة هو شركات الاتـــصالات الأردنيـــة، وكانت عينتها مجموعة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراســـة أن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية مرتفعة وكان أكبر درجة تطبيق في تحفيز الموارد البشرية يليها تخطيط الموارد البشرية يليها الاســـتقطاب والتعيـــين يليها تدريب الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، وقد بينت أيـــضاً أن مـــستوى الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية كان مرتفعاً وأن رضا الجمهور احتل المرتبـــة الأولـــى تليها إجراءات العمل وفي المرتبة الأخيرة جاء التعليم والنمو.وقد جاءت الدراسة بالتوصـــية إلـــى ضرورة العمل على تفعيل نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنيـــة مـــن خلال آليات محددة ورفع مستوى الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية ومـــن خـــلال آليات محددة.

- **(طرطارة، 2006) "أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومن خلال دراسة هذا الأثر لنظم المعلومات الإدارية على تعيين وتدريب وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن وتكون مجتمع الدراسة هي مجموعة من المؤسسات العامة في الأردن وعينتها عشوائية من الموظفين العاملين فيها وقد جاءت بنتائج أبرزها أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لأثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة أنه يجب تدريب الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية على استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأدوات تقنية المعلومات ويجب تحديث هذه الأدوات وتقنيات المعلومات من أجهزة وبرمجيات في المؤسسات العامة الأردنية لرفع كفاءتها وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية.

- **(هنية، 2005)" العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة. وتعرض هذه الدراسة مفهوم الإنتاجية، أهميتها، طرق قياسها. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المنشآت العاملة في قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، والبالغ عددها حوالي 600 منشأة موزعة في جميع مناطق قطاع

غزة. بلغ حجم العينة 160 منشأة أي حوالي % 26.6 من حجم مجتمع الدراسة. واستخدام المـــنهج الوصفي التحليلي، كون هذا المنهج يتناسب مع موضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد في تحليل البيانات المتجمعة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم تطبيق بعض الاختبارات الإحصائية المتعارف عليها. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين إنتاجية العاملين في قطاع الـــصناعات الخـــشبية وبين عدد من العوامل التي تؤثر فيها مثل: نظام الحوافز المطبق، مدى وجود حقوق عماليـــة، أثـــر الممارسات الإسرائيلية المتبعة، حجم رأس المال المستثمر. وفي نهاية هذه الدراسة تم التوصل إلـــى مجموعة من التوصيات منها، ضرورة تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، وتنمية الموارد البشرية، وضرورة وضع قوانين تنظم العلاقة بين صاحب المنشأة والعاملين فيها، الإيعاز إلى السلطة المسؤولة لإيجاد نوع من التنسيق مع السلطات الإسرائيلية لتسهيل حركة البضائع والأشخاص علـــى المعـــابر الحدودية.

- **(أبو رحمة، 2005) "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المـــستخدمة فـــي إدارة شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غـــزة وتقيـــيم مجـــالات اســـتخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه النظام والحد من كفاءتها وفعاليتها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتبره المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذه الأنواع من البحوث وقد توصـــلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة شؤون الموظفين في الوزارات التي تستخدم النظم اليدوية 73% يليه الحاسب الآلي بنسبة % 36 كنظام داعم للـــنظم اليدويـــة، وأن اســـتخدام نظـــم

معلومات الموارد البشرية تتركز في مجالات شؤون الموظفين التي تتعلق بدوام الموظفين بنسبة 75% وعليه فإن المجالات المحدودة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر سلباً على فعالية إدارة شؤون الموظفين بالوزارات وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام جميع إدارات شؤون الموظفين بالاستفادة من التقنيات الحديثة لحفظ الملفات وضرورة التنسيق والتعاون بينها وبين ديوان الموظفين، لتوجيه استخدام نظم معلومات الموارد البشرية نحو مجالات أوسع كالتخطيط والتطوير بما يضمن حسن استخدام العنصر البشري كاختيار الأفراد ذوي الكفاءة لشغل الوظائف وتحفيزهم ومكافأتهم على جهودهم.

- **(جرادات، 2004) "واقع تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وإلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وكما هدفت إلى إبراز أهمية نظم معلومات الموارد البشرية بالنسبة لمديري الموارد البشرية والإدارة العليا في قطاع البنوك الأردني وكذلك منظمات الأعمال بشكل عام بالإضافة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية.وقد أُخذت هذه الدراسة بمجتمعها المكون من اثنين وعشرين بنكا، وتم استثناء بنكين لكون أحدهما تحت التصفية، والآخر لم يتعاون في الإجابة على الاستبانة. وكانت عينة الدراسة مجموعة من مدراء الموارد البشرية من المستوى الأول وعددهم عشرون، وآخرون ممن هم دون المستوى الأول. وقد تم استخدام البرامج الإحصائي SPSS وذلك لمعالجة البيانات، بالإضافة إلى التحليل الوصفي والنسب

المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكما استخدمت معاملات الارتبـاط ومعامل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأُحادي وتحليل معامل الثبات. وقد جاءت بمجموعة مـن النتائج من أبرزها أن هناك معوقات تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ومن أبـرز هذه المعوقات، عدم معرفة الموظفين في النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ولنظام المعلومات الإداري بالبنك بشكل عام كذلك نقص الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات لـدى موظفي البنك واعتماد البنك على نظام معلوماتي واحد للموارد البشرية وعدم تحديثه جاءت ضمن درجة موافقة متوسطة. وقد أوصت الدراسة أنه يجب على الإدارة العليا أن تدعم عمليات تطبيـق نظم معلومات الموارد البشرية من خلال تشجيع وتحفيز الموظفين على استخدامها. وكما أنه يجب إخضاع جميع الموظفين العاملين لدورات تدريبية حول كيفية استخدام نظـم معلومـات المـوارد البشرية، وصقل مهارتهم.

- **(الذنيبات، 2003) "العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات المالية والحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسـبة وأداء العـاملين في المؤسسات المالية الحكومية وكذلك بيان مستوى الاسـتفادة مـن نظـم المعلومـات الإداريـة المحوسبة وأُجريت الدراسة على عينة مكونة من 518 موظفاً من جميع المستويات الإدارية ومـن أهم نتائج الدراسة هو أن مستوى الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية المحوسبة مرتفعة وبينـت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين فـي المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض.

- **(بني حمدان، 2002) "تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة التأمين الأردنية.وقد كانت عينة الدراسة مكون من 54 (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام) يشكلون 69% من أصل مجتمعهم البالغ 78. وجميع هؤلاء يعملون في شركات صناعة التأمين الأردنية البالغة 26 شركة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل اختبار الفرضيات من خلال أساليب إحصائية لاختبار هذه الفرضيات. ومن أهم نتائج الدراسة أن عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة التأثيرات غير المباشرة للمتغير التوضيحي لعناصر نظم معلومات الموارد البشرية عبر المتغير الوسيط (عناصر رأس المال الفكري) فضلا عن أن ترابطات عناصر نظام معلومات الموارد البشرية تضفي على عناصر رأس المال الفكري قوة لاتحاد المتغيرين المذكورين بما يساهم في تحقيق ترابط مع عناصر الميزة التنافسية ذات دلالة معنوية ولجميع العلاقات، إذ بينت النتائج أن ترابط نظام معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري يساهم في تحقيق علاقات ارتباطيه ذات دلالة معنوية مع جميع عناصر الميزة التنافسية. وقد كانت أهم التوصيات بضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين في شركات صناعة التأمين الأردنية بما يساهم في أدائها بشكل أفضل ويمكن أن يأتي ذلك من خلال إنشاء بنك معلومات يضم تفاصيل واسعة عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل متقدمين للعمل في شركات التأمين، فضلا عن زيادة التركيز على عملية التدريب والتطوير من خلال محاولة إشراك جميع العاملين في شركات صناعة التامين الأردنية بدورات تدريبية على استخدام الحاسبة الإلكترونية في صناعة التأمين بما يساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم نحو الأفضل.

2-8-1 الدراسات الأجنبية:

- **(Abu-Dhaim ،2011) “The Role of Human Resource Management Practices in Achieve Organizational Justice: from the Standpoints of the Departments’ Heads in Jordanian Ministries”.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية (فرص التدريب والتطوير، التحفيز والتعويضات) في الوزارات الأردنية وعلى علاقة هذه الممارسات بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية، وقد شملت العينة 294 رئيس قسم في الوزارات الأردنية واستخدمت أساليب إحصائية وبرامج الحاسوب لتحليل الاستبانات التي تم توزيعها على رؤساء الأقسام ولاختبار الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية حيث كان التحفيز الأكثر تأثيراً على العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية المختلفة، الإجرائية والتفاعلية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ضرورة سعي الوزارات الأردنية إلى محاولة تبني نظام التغذية الراجعة 360 درجة وذلك لزيادة فاعلية تقييم الأداء في الوزارات الأردنية .

- **(Parry & other, 2007) “HR and Technology: Impact and Advantages”.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد وقامت بتحليل 10 حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من المحاور للتعرف على أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية التي

تمثلت في كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها ومشاركة الموظفين والاتــصال وتغيــر الأدوار والمهارات للموارد البشرية والمدراء، وقد توصلت إلى مجموعة مــن النتــائج أهمهــا أن لاستخدام التكنولوجيا أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وأن التحول إلــى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يحتاج إلى تغيير في المهارات المطلوبة من مــوظفي المــوارد البشرية وتغيير في الإدارة والمديرين وأن يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من وظــائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة فمنها من يركز على خــدمات الموظفين الذاتية ومنها على نظام الحوافز والآخر على تقييم الأداء .

- **(Nasser، 2004) “The Effect of The Adopted Computerized Human Resources Information System on Job Satisfaction in The Jordanian Private Hospitals within The Capital Amman”.**

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة مابين نظم معلومات الموارد البشرية (المحوسبة) المطبقة في المستشفيات الخاصة في محيط العاصمة عمان وبين السياسات وإجراءات إدارة المــوارد البــشرية في هذه المستشفيات وأثرها على الرضى الوظيفي كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي. وقد تم استخدام عينة مكونة من 13 مستشفاً خاصاً يقع كل منها ضمن نطاق أمانة عمان، وهذه المستشفيات قامــت بتطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية المحوسبة واستخدمت أساليب إحصائية في التحليــل مثــل الانحدار البسيط والمركب وتحليل الأنوفا لاختبار الفرضــيات، إضــافة إلــى اســتخدام النتــائج الإحصائية الوصفية. وجاءت الدراسة بالنتائج من أهمها أن هناك علاقة مباشرة ما بــين المزايــا والقدرات الوظيفية لأنظمة معلومات الموارد البشرية المحوسبة وفعالية سياسات وإجــراءات إدارة

الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بأنه يجب تحسين وتطوير المزايا والقدرات المتطورة والمتعارف عليها عالمياً مثل: الخدمات الذاتية، أدوات الاستعلام المتقدمة، أنظمة دعم القرارات، مقاييس الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أتمتة عمليات الموارد البشرية.

- **(Al-Ghazawi، 2006) "The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan".**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على فاعلية الاستثمار في رأس المال البشري في البنوك التجارية في الأردن وذلك من خلال إجراء دراسة وصفية وتحليلية لعوامل الاستثمار ومنها: عمليات الاختيار والتعيين، وبرامج وخطط التدريب والتطوير، وسياسات الحوافز والمزايا، وسياسات المحافظة على الموظفين وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 16 بنكا تجارياً عاملاً في الأردن، وتكونت وحدة المعاينة من 110 من الإدارة العليا لمختلف الدوائر والوظائف في البنوك ومسئولي الموارد البشرية في البنوك المبحوثة من أصل 163 واستخدمت في الدراسة أساليب إحصائية من أجل تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة متمثلة في الانحدار البسيط والمتعدد والتدريجي والتتابعي، كما استخدمت أُسلوب تحليل المسار بهدف معرفة أي من المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً على أبعاد فاعلية البنوك التجارية. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة أن هناك أثراً على فاعلية البنوك التجارية من خلال الاستثمار في سياسات التعيين والاختيار، ومن خلال برامج التدريب وخطط التطوير للموظفين لرفع مستوى المعرفة والمهارات لدى الموظفين لزيادة جودة تقديم الخدمات، والاستثمار في أنظمة

وسياسات الحوافز والمزايا المادية والمعنوية الممنوحة للموظفين لزيادة الإنتاجية ورفــع مــستوى الولاء والانتماء، والاستثمار في سياسات المحافظة على الموظفين من الانتقال للعمل في بنــوك أو مؤسسات أُخرى من خلال تطوير المسار الوظيفي وإيجاد بيئة عمل فاعلة. وأوصت الدراسة بدعم وتوفير الوسائل والأنظمة الإلكترونية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتقوية دور الموارد البشرية للمشاركة من خلال الممارسات وأثرها على أداء البنك ككل بالإضافة إلى بناء نظام وقاعدة بيانات فاعلة للموارد البشرية لتوفير البيانات والمعلومات المتكاملة للتمكين من قياس أثــر العائــد علــى الاستثمار في العنصر البشري.

- **(Stone et al, 2006) "Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems"**.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في قبول كفــاءة أنظمــة المــوارد البشرية الإلكترونية، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية وقد استخدمت الدراسة نموذجــا من أربعة من المتغيرات الهامة وذات الصلة في الموارد البشرية وهي "تدفق المعلومات، التفاعلات الاجتماعية، الفهم والسيطرة، وقبول النظام" وحيث كانت العينة المــستخدمة عينــة مــن شــركات التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تبلغ عددها 255 شركة وتوصلت الدراسة إلى أنــه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفــراد إلا أنها قد تكون سبب لتعطيل بعض وظائف المنظمات والأفراد مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية.

- **(Doughman, 1997) "Human Resources Information Systems Analysis and Design".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتصميم نظم معلومات في إدارة القوى البشرية لإحدى المؤسسات الأردنية والتي تصدر جميع إنتاجها من الملابس إلى الأسواق الأوروبية والأمريكية، حيث كانت العينة التي شملتها الدراسة هي شركة العصر للألبسة واستخدمت الدراسة أُسلوب المراقبة في جمع المعلومات المتعلقة بالنظام كما استخدمت الرسوم البيانية وأُسلوب التسلسل الهرمي ومخطط تدفق البيانات كأداة لتحليل وتصميم النظام. وجاءت نتائج التحليل أنه ليست جميع عناصر مدخلات النظام يتم استخدامها في التقارير المحوسبة للنظام وأن هذه التقارير بحد ذاتها غير كافية لإعطاء المعلومات الضرورية للمساعدة في تحقيق أهداف إدارة القوى البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى أن هناك بعض الأخطاء في عمليات النظام جزء منها متعلق في تصميم النظام (تقارير الحضور) والبعض الآخر في تصميم العمليات (تقارير التدريب). وأوصت الدراسة باعتماد نظام معلومات جديد والذي يساعد على تحقيق أهداف القوى البشرية الموضوعة من قبل الإدارة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام .

- **(McElroy, 1991) "The, HRIS, as an agent of change"**

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر الاستراتيجي المتوقع لنظم المعلومات الموارد البشرية في التأثير على السلوكيات ومساعدة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وإحداث التغيير المطلوب. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة في إحدى الشركات العالمية للاستشارات الإدارية التي يعمل فيها (5000) موظف موزعين على (50) مكتباً في العالم. وخرجت الدراسة بمجموعة من

النتائج أهمها أن النظام الحالي لإدارة الموارد البشرية في الشركة لا يساعدها على تحقيق أهــدافها وضرورة إجراء تحسينات جزئية على النظام الحالي، وليست كلية من خلال إدخـــال التكنولوجيـــا عليه، وتحديد المسؤولية لملكية البيانات وبناء نظم للمراقبة تحافظ على استمرار نوعيـــة البيانـــات، وإن إجراء التحسينات المذكورة سيجعل من نظام معلومات الموارد البشرية وكيلاً للتغييـــر، لأنـــه سيساعد على تغيير سلوك المنظمة والأفراد.

1-9 ملخص الدراسات السابقة:

الجدول رقم (1-1) ملخص الدراسات السابقة

التسلسل	الباحث	عنوان الدراسة	النتيجة	البلد
1	**السيد، 2013**	أثر نظم معلومات الموارد البشرية على إدارة التدريب في الشركات الأردنية المساهمة العامة	أن هناك أثر لنظم الموارد البشرية في إدارة التدريب في الشركات الأردنية المساهمة العامة.	الأردن
2	**الرحاحلة، 2013**	نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين نوعية حياة العمل "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية	أن هناك أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على نوعية حياة العمل في قطاع الاتصالات في الأردن .	الأردن
3	**الوشاحي، 2013**	أثر خصائص نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن.	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمتع أنظمة معلومات الموارد البشرية المستخدمة في قطاع الصناعات الدوائية البشرية في الأردن بقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة.	الأردن
4	**دار عامر، 2013**	أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية ".	وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ، وكفاية الجودة وكفاية التسليم وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)	الأردن
5	**الكاهلي، 2012**	الدوافع والمؤثرات على استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق الأردنية كحالة دراسية	أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد دوافع استخدام الموارد البشرية الإلكترونية في الفنادق الأردنية.	الأردن
6	**عبيدات، 2012**	واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية.	أن أكثر أفراد العينة الذين يشغلون منصب مدير الموارد البشرية هم من الذكور وزاد عددهم عن عدد الإناث بثلاثة أضعاف ونصف وبلغت نسبتهم 77 % من مجموع أفراد عينة الدراسة.	الأردن
7	**عبد القادر، أبو سن، 2011**	أثر ممارسات أدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياد الصناعية	وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، فممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس إيجابا على إنتاجية العاملين.	السودان

التسلسل	الباحث	عنوان الدراسة	النتيجة	البلد
8	**قطبان، 2011**	نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في قطاع شركات التأمين في الأردن.	أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.	الأردن
9	**الدايني، 2010**	الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة	أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجه نظر عينة الدارسة كان مرتفعاً.	الأردن
10	**امونة، 2009**	واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و-E HRM بشكل خاص.	فلسطين
11	**السعايدة ، 2009**	نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي	أن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية مرتفعة وكان أكبر درجة تطبيق في تحفيز الموارد البشرية يليها تخطيط الموارد البشرية يليها الاستقطاب والتعين يليها تدريب الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.	الأردن
12	**طرطاره، 2006**	أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات العامة في الأردن	أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لأثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن.	الأردن
13	**أبو رحمة، 2005**	نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية أدارة شؤون الموظفين في الوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة	أن إدارة شؤون الموظفين في الوزارات التي تستخدم النظم اليدوية 73% يليه الحاسب الآلي بنسبة % 36 كنظام داعم للنظم اليدوية.	فلسطين
14	**هنية، 2005**	العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة	أن هناك علاقة بين إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات الخشبية وبين عدد من العوامل التي تؤثر فيها، مثل: نظام الحوافز المطبق، مدى وجود حقوق عمالية، أثر الممارسات الإسرائيلية المتبعة، حجم رأس المال المستثمر	فلسطين

البلد	النتيجة	عنوان الدراسة	الباحث	التسلسل
الأردن	أن هناك معوقات تحــول دون تطبيــق نظم معلومات الموارد البــشرية ومــن أبرز هذه المعوقــات ، عــدم معرفــة الموظفين فــي الــنظم الحديثــة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ولنظــام المعلومات الإداري بالبنك بشكل عام.	واقع تطبيق أنظمــة المعلومــات الإدارية للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني	**جرادات، 2004**	**15**
الأردن	أن مستوى الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية المحوسبة مرتفعة.	العلاقــة بــين نظــم المعلومــات الإدارية المحوسبة وأداء العــاملين في المؤسسات المالية والحكوميــة المتخصصة بالإقراض في الأردن	**الذنيبات، 2003**	**16**
الأردن	أن عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة التــأثيرات غيــر المباشــرة للمتغيــر التوضيحي لعناصــر نظــم معلومــات الموارد البشرية عبر المتغير الوســيط (عناصر رأس المال الفكري).	تحليل علاقــة نظــم معلومــات الموارد البــشرية ورأس المــال الفكري وأثرها في تحقيق الميــزة التنافسية.	**بني حمدان، 2002**	**17**
الأردن	أن هناك علاقة إيجابية بــين ممارســات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيميــة حيث كان التحفيز الأكثــر تــأثيراً علــى العدالــة التنظيميــة بأبعادهــا المختلفــة التوزيعية ،الإجرائية والتفاعلية.	The Role of Human Resource Management Practices in Achieve Organizational Justice: from the Standpoints of the Departments' Heads in Jordanian Ministries	**Abu-Dhaim, 2011**	**18**
بريطانيا	أن لاستخدام التكنولوجيا أثــر واضــح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة المــوارد البشرية وأن التحول إلى إدارة المــوارد البشرية الإلكترونية يحتاج إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمديرين.	" HR and Technology: Impact and Advantages	**Parry & other ,2007**	**19**
الأردن	أن هناك أثراً على فاعلية البنوك التجارية من خلال الاستثمار في سياسات التعــين والاختيار ، ومن خلال برامج التــدريب	The Impact of Investments in Human Resources Activities on The Effectiveness of Investment in Human	**Al-Ghazawi, 2006**	**20**

البلد	النتيجة	عنوان الدراسة	الباحث	التسلسل
	وخطط التطوير للموظفين لرفع مستوى المعرفة والمهارات لدى الموظفين لزيادة جودة تقديم الخدمات.	Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan		
الولايات المتحدة الأمريكية	أنه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون سبب للتعطيل بعض وظائف المنظمات والأفراد مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية.	Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems	**Stone et al, 2006**	**21**
الأردن	أن هناك علاقة مباشرة ما بين المزايا والقدرات الوظيفية لأنظمة معلومات الموارد البشرية المحوسبة وفعالية سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية.	The Effect of The Adopted Computerized Human Resources Information System on Job Satisfaction in The Jordanian Private Hospitals within The Capital Amman	**Nasser, 2004**	**22**
الأردن	أنه ليست جميع عناصر مدخلات النظام يتم استخدامها في التقارير المحوسبة للنظام وأن هذه التقارير بحد ذاتها غير كافية لإعطاء المعلومات الضرورية للمساعدة في تحقيق أهداف إدارة القوى البشرية في المؤسسة.	Human Resources Information Systems Analysis and Design"	**Doughman, 1997**	**23**
الولايات المتحدة الأمريكية	أن النظام الحالي لإدارة الموارد البشرية في الشركة لا يساعدها على تحقيق أهدافها وضرورة إجراء تحسينات جزئية على النظام الحالي، وليست كلية من خلال إدخال التكنولوجيا عليه.	The, HRIS, as an agent of change	**McElroy , 1991**	**24**

1-10 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مواضيع مختلفة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية أو استخداماتها في منظمات مختلفة الأنشطة وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأن بيئة هذه الدراسة هي بنك الإسكان للتجارة والتمويل وهو أحد البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وحيث يعتمد هذا البنك على إستراتيجية التحديث ومواكبة التكنولوجيا للمحافظة على ميزة التنافسية من خلال أحدث الأنظمة التكنولوجية التي يعتمد عليها ويتبناها بالإضافة إلى أهميتها البالغة والنابعة من الأهداف التي ترمي اليه والتعرف على نظم الموارد البشرية في أقسام إدارة الموارد البشرية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل معرفة الأثر مع الإنتاجية والوصول إلى تقديم توصيات ممكن أن تساعد جميع البنوك التي تتبنى مثل هذه النظم لتحسين إنتاجيتها.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يأتي الإطار النظري لهذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الرئيسة لإدارة نظم الموارد البشرية وأقسامها وأهدافها وأهميتها وعناصرها ومكوناتها بالإضافة إلى إلقاء الضوء على الإنتاجية ومفهومها.

2-1المبحث الأول: (الموارد البشرية)

2-1-1 المقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت نهجاً سائداً لإدارة الناس في جميع أنحاء العالم، ولكن من المهم التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية لم تأتِ من فراغ هناك تاريخ طويل من المحاولات لتحقيق فهم السلوك البشري في موقع العمل، ولمدة قرون وأكثر قد وضع الممارسون والأكاديميون النظريات والممارسات لشرح وتفسير التأثير على سلوك الإنسان في العمل، وقد أدركت إدارة الموارد البشرية الأفكار والتقنيات من مجموعة واسعة من هذه النظريات والأدوات العملية، وفي الواقع أن إدارة الموارد البشرية: هي توليفة من المواضيع والمفاهيم مستمدة من تاريخ طويل من العمل والنظريات الحديثة في الإدارة والعلوم الاجتماعية والبحوث العلمية. (Price، 2007)

ولقد شهد العالم في بداية القرن الحادي والعشرين مجموعة من التطورات العلمية والتي كان لها انعكاس كبير على مختلف العلوم والإدارات والمنظمات، ومن أبرز التطورات ظهور مجموعة من التحديات التي تتطلب من منظمات الأعمال العمل على اتخاذ مجموعة من الإجراءات في مواجهة هذه التحديات، ومن أبرزها: تحدي نظم معلومات الموارد البشرية، والعولمة ، والنوعية والجودة، والمتغيرات الاجتماعية بالإضافة إلى المنافسة. (النداوي، 2009)

وقد مثل الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات نوعاً من التطور المعاصر شديد التأثر على الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة بحيث لا يتم الاحتفاظ بسجلات

ومعلومات الأفراد بالشّكل اليدوي المعتاد؛ بل أصبح بشكل إلكتروني باستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات.

وقد أدت هذه التغيرات التكنولوجية السريعة إلى ما يلي:

- زيادة المتغيرات والتعقيدات في بيئة الموارد البشرية وطبيعة إدارتها.
- الحاجة المستمرة إلى تصميم نظم معلومات موارد بشرية أكثر فائدة وفعالية.(Mondy ،2013)

وأصبحت سجلات الأفراد تُدخل وتُخزّن وتُبوّب وتُحلل إلكترونياً، بالإضافة إلى أنّ كثيرا من التقارير الخاصة بالموارد البشرية تُعدّ وتُستخدم إلكترونياً وبسرعة فائقة وصارت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع وبشكل يترك المجال للمسئولين عن إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتنظيم ومراقبة هذا المجال بشكل كبير.

وفي ظل هذه الثورة الكبيرة في مجال المعرفة والبيانات والمعلومات ولغرض أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ولكي تكون إدارة الموارد أداة ناجحة في تقديم النصح والاستشارة الناجحة للإدارة العليا في المنظمة لا بد أن تواجه تحدي كثرة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية وعدم السيطرة عليها، ولأجل أن تستطيع إدارة الموارد البشرية القيام بعملها بشكل ناجح؛ فهي بحاجة إلى نظم معلومات حديثة ومتخصصة تشمل جميع البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية وخطط العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأن تمتلك قاعدة بيانات أساسية معتمدة على استخدام الحاسبات الآلية ؛ لكي تستطيع استيعاب المعلومات والبيانات، وأن تتمكن من العمل على تقديم معلومات ذات قيمة عالية إلى الإدارة العليا بغرض مساعدتها في اتخاذ القرارات الناجحة في مجال الموارد البشرية وإدارتها.(النداوي،2009)

وبسبب الأهمية البالغة لنظم الموارد البشرية ولكونها جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الحديثة وهي من أكثر الوسائل أهمية، والتي يُعتمد عليها في إصدار التقارير التي تساعد الموظفين ومتخذي القرار، تأتي هذه الدراسة لتوضح هذا الأثر وانعكاسه على الإنتاجية.

2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من التخطيط لهـذه المـوارد ومـروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظـم تقـويم أداء العـاملين ونظم الحوافز وإنتهاءا بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية وبما يحقق أهداف المنظمة. (أبـو شيخة،2000)

كما عُرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها عملية استقطاب واكتساب وتدريب وتقييم بالإضـافة إلى تعويض الموظفين والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم والصحة والسلامة والعدالـة فـي الاهتمـام (Dessler ،2013).

ويعرِّفSnell إدارة الموارد البشرية: بأنها عملية إدارة مواهب الموارد البشرية مـن أجـل تحقيق أهداف المنظمة. (Bohlander ،2011).

ومن ثم عُرِفت إدارة الموارد البشرية كإستراتيجية ونهج مترابط في إدارة الأصول الأكثـر أهمية؛ وهم الموارد البشرية للمؤسسة سواء كانوا أفراداً أم جماعات، للمساهمة في تحقيق أهـداف المؤسسة (Armstrong،2006). ويعرِّف (كشواي، 2006) إدارة الموارد البشرية استناداً علـى مـا سبق على أنها مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تـصميمها لـدعم الأهـداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

ولقد عرف (عقيلي،2007) إدارة الموارد البشرية أو كما أطلق عليها "إدارة القوى العاملـة" بأنها نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة، محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلـق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها.

وعرفها آخرون بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مجموعة من المزايا الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (الهيتي، 2005).

وعرف (القحطاني، 2008) إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

وقد عرف (Dessler ،2012) إدارة الموارد البشرية مرة أخرى على أنها الممارسات والسياسات التي يُحتاج إليها للاهتمام بجميع جوانب الموظفين الخاضعين لإدارة الموارد البشرية وعلى وجه التحديد الاستقطاب والتدريب وتقديم المكافآت وتوفير بيئة عمل آمنة وأخلاقية وعادلة لموظفي الشركة.

2-1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لها المنظمة ومن أجل تحقيق ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية اختيار الأفراد وتوظيفهم وتنمية مهارتهم وتقييمهم.

ومن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها: (بن نمشة، 2007)

- تطوير المهارات وتقبل المعارف والمهارات الحديثة والتنوع والتعدد الثقافي والتعامل مع الموارد البشرية وفق المنظور العالمي.
- التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام، وأنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة، وتعزيز التوجه الاستراتيجي في أعمالها.
- توفير مرونة في البرامج والإجراءات للموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتصميم نظم عمل سريعة وتهيئة مناخ علمي يحفز على الإنجاز فوق العادي للعاملين.
- إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محلياً وعالمياً.
- الاهتمام بتدريب العاملين لمواجه التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التطوير والتدريب.
- تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الموارد البشرية وتبادل المعلومات والمعارف.

2-1-4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل أهم وأغلى أصل من أصول المنظمة وتأتي أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة من الآتي: (القحطاني، 2008)

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- تتناقص قوة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة - بمرور الوقت – في حين أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية لأنها تمثل أصلاً تزايد قيمته يوماً بعد الآخر وبالتالي ضرورة العمل على الاستفادة منه.
- يساعد حسن اختيار الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

ومما يعزز أهمية الموارد البشرية، التالي: (نصرالله، 2009)

- الدراسات والبحوث: لقد بينت الدراسات والبحوث العديدة ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم؛ لأن نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري.
- التكلفة: تشكل النفقات التي تتحملها المنشآت لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءاً كبيراً في نفقات المنظمة، ويقال: إنّ أكبر استثمار للمنظمات يكون في الأفراد العاملين، وتفيد التقارير الإحصائية في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يجرى استخدام ما نسبته 73% من الدخل القومي كتعويضات للعاملين.

- الحاجة إلى التخصص: إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيلا وتدريبا متخصصا في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، كتخطيط القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، ووضع سياسات الأجور وإجراء البحوث، ويعزى ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.
- الإفادة من الموارد البشرية: هناك إدراك متزايد من مدراء المنشآت، بأن الأفراد هم موارد إنسانية، تماماً كسائر الموارد التي تأخذها المنشآت من البيئة المادية والمالية وينبغي الإفادة منها والاقتصاد في استخدامها، وتحسين مستوى أدائها باستمرار، باعتباره السبيل لزيادة الإنتاج وتحسينه مما يؤدي إلى نمو المنشآت وازدهارها، بشرط ألّا تعامل هذه الموارد على أنها سلع أو مواد ينبغي استغلالها، ثم التخلص منها، فلا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات.

2-1-5 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام ومسؤوليات حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

ولكن وبصفة عامة يمكن أن تتمثل وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية بما يلي: (القحطاني، 2008)

1- **تحليل وتوصيف الوظائف**: وذلك بهدف تحديد واجبات ومسؤوليات ومتطلبات من المهـارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شـروط شـغل الوظيفة.

2- **تخطيط الموارد البشرية**: يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خـلال فتـرة زمنيـة مستقبلية من خلال تحديد العدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسـب وذلـك فـي جميع المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.

3- **الاستقطاب والاختيار**: ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة. ثم يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

4- **تدريب وتنمية الموارد البشرية**: وتعتبر من أهم وظائف الموارد البشرية وذلك بالنـسبة لكـل من الموظفين الجدد والقدامى حيث يتم اكتساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة بالإضـافة إلـى تنميـة قدرات العاملين القدامى على أداء عملهم.

5- **تقييم أداء العاملين**: وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العـاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يـشغلونها وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي لهم ولقدراتهم المستقبلية.

6- **الأجور والحوافز**: وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمـان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.

7- **النقل والترقية**: وهي وظيفة هامة فهي بمثابة العامل الرئيس والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية من وإلى المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

8- **تصميم وتنفيذ برامج صيانة الموارد البشرية**: والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياه العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

وتتوزع هذه الوظائف على جميع أقسام إدارة الموارد البشرية الموجودة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل وهي مركز (عمليات الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية والتدريب وتطوير الموارد البشرية).

2-1-6 مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية:

وأما فيما يتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية ولما لهذا المصطلح من أهمية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، فقد عرّف على أنه النظام الذي يهتم بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين في المنظمة وتقديمها للمديرين وأصحاب القرار بالدقة والسرعة واللتين تسهما بدورهما في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من أدائه لتحقيق أهداف المنظمة. (السعايدة،2009)

عرف (Mondy،2013) نظم الموارد البشرية بأنها النهج الذي تتبعه المنظمات للحصول على المعلومات التي يمكن أن تستند عليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، وهي مظلة لدمج مختلف الأنظمة الفرعية وهي الدعامة الأساسية التي تحتاجها الموارد البشرية.

وعرّف نظام معلومات الموارد البشرية أنه النظام الذي يسعى إلى دمج الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات في قاعدة بيانات واحدة مشتركة من خلال استخدام تخطيط وبرمجيات موارد المؤسسة.

http://www.businessdictionary.com/definition/Human-Resource-Information-Systems-HRIS.html

وعرّف أيضا نظام معلومات الموارد البشرية على أنه برنامج أو حل من الإنترنت لإدخال وتتبع البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها الموارد البشرية والتي تتعلق بالرواتب، وإدارة وظائف المحاسبة مع الأعمال التجارية. وعادةً تكون حزم من قاعدة بيانات، وهناك مئات من الشركات تبيع أشكال نظم معلومات الموارد البشرية وكل شكل يختلف عن الآخر لذلك يجب اختيار نظم معلومات الموارد البشرية بعناية بما يتلاءم مع احتياجات شركتك.

http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm

وعرّف آخرون نظام معلومات الموارد البشرية، بأنها نظم لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخدامها من قبل المديرين ويعد هو الأساس في توفير هذه المعلومات لبناء قاعدة بيانات تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج وإجراءات التقويم لها. (Stair&Reynolds,2006).

كما قد عرّفتها (Singh،2011) على أنها النظام الذي يقوم بحفظ البيانات والسجلات وكافة المعلومات عن الموظفين وعادة ما يتم ذلك من خلال قواعد بيانات أو سلسلة من قواعد البيانات المترابطة.

وتعرف بأنها نظام المعلومات أو خدمة يتم إدارتها بواسطة شركة أخرى أو بواسطة المنظمة نفسها ويتم من خلالها توفر عرض للبيانات المركزية المتعلقة بالموارد البشرية ورأس المال البشري وهذا يتطلب مجموعة من الأفراد لاستكمال عمليات الموارد البشرية. وتشمل هذه العمليات تجنيد والطلب، والرواتب، والوقت والحضور، وتقييم الأداء، والخدمة الذاتية للموظفين وربما وظائف المحاسبة حتى.

http://searchfinancialapplications.techtarget.com/definition/HRIS

ويعّرف الباحث نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرمجيات والأنظمة الحاسوبية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية والتي تساعد متخذي القرار والموظفين على حد سواء في إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبشكل سريع وصحيح بحيث تستخدم هذه النظم والبرمجيات في أقسام إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، العمليات، والتوظيف والهندسة والتطوير، ومتابعة سياسات الموارد البشرية).

2-1-7 أهداف نظم معلومات الموارد البشرية:

ويأتي دور نظم الموارد البشرية لتعزيز تحقيق أهداف المنظمة ككل وتحقيق الأهداف التالية: (الذنيبات، 2003)

- تحديد احتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من معلومات والعمل على توفيرها.
- تصميم مركز معلومات متكامل لتلبية تلك الاحتياجات.
- تحديد خصائص المعلومات التي تتطلب الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توفرها .
- تحليل عملية التشغيل وطرق تحديث البيانات.

- تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات.
- وضع وتوثيق متكامل للنظام.

2-1-8 أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

وتأتي أهمية نظم الموارد البشرية من أهمية الموارد البشرية بحد ذاتها، بالإضافة إلى ما يلي: (عبد الوهاب وآخرون، 1996)

- تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها، بهدف تقديمها للمستفيدين بعد ذلك.
- تقوم نظم معلومات الموارد البشرية بإمداد المسؤولين بجميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مجالات المزايا، والتعويضات، والأجور والتأمينات، والتدريب، وتنمية الكفاءات، وتقويم الأداء بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار والتعين وشروطهما وتقييم الوظائف وتحليلها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتخطيط المسارات الوظيفية.
- تساعد نظم الموارد البشرية في عملية متابعة المتغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنطقة مثل الأهداف وتحليل الوظائف وتكوين جماعات عمل والوحدات الإدارية والفروق الوظيفية والمسارات المهنية وتحقيق العدالة بين الأفراد.

- تسهم نظم معلومات الموارد البشرية في بناء خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال نظم معلومات تخطيط الموارد البشرية الذي يعمل على التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الأفراد كما والوقوف باستمرار على الإمكانات البشرية المتاحة.
- تواكب نظم معلومات الموارد البشرية التغيرات التي في البيئة الخارجية مثل: التشريعات الحكومية وإجراءات التعيين والاختيار والتأمينات الاجتماعية وغيرها والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل النظام.
- تقوم نظم معلومات الموارد البشرية بخدمة أهم مورد للمنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات – عمليات التحويل – المخرجات – التغذية العكسية).
- تتكامل نظم معلومات الموارد البشرية مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بما يكفل وجود نظم معلومات كلي متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.

2-1-9 مستخدمو نظم معلومات الموارد البشرية:

إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يلبي احتياجات وتتطلعات المنظمات والمتعاملين معها بشكل عام ويمكن تقسيم العاملين على نظم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات: (Singh, 2011)

1- **العاملون المتخصصون في الموارد البشرية**: يعتمد المتخصصون في الموارد البشرية على نظم معلومات الموارد البشرية واستخدامها لأداء الوظائف (التقارير التنظيمية، الامتثال، وتحليل التعويضات، رواتب، المعاش، إدارة حصص الأرباح، والمخزون من المهارات.

...الخ). لذلك ازداد اهتمام واعتماد المتخصصين في الموارد البشرية على نظم معلومات الموارد البشرية من أجل إنجاز معظم الوظائف والمهام الوظيفية.

كما ويلعب رأس المال البشري دوراً مهماً في خلق ميزة تنافسية، وذلك أن الوظائف الإدارية تتوقع من نظم معلومات الموارد البشرية تزويدها بأدوات متعددة من أجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل للمنظمة.

2- **المدراء في إدارات المنظمة المتعددة:** يعتمد المدراء في إدارات المنظمة على قدرت نظم معلومات الموارد البشرية على تزويدهم ببيانات متعددة قد تم جمعها وتحليلها وخصوصاً عند إدارة وتقييم والأداء بالإضافة إلى أنها تستخدم في اختبارات المهارات وتطوير وتدريب وتوظيف واستبقاء الموظفين الحاليين والجدد.

3- الموظفون "العاملون في المنظمة": أصبح الأفراد العاملين في المنظمة مستخدمين نهائيين لمعظم تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية وخلق ذلك صعوبة للعاملين ولكن المنافع والخيارات التي أوجدها النظام والحاجة إلى رصد وتعديل المتغيرات المختارة بشكل متكرر زاد الوعي لدى الموظفين بأهمية نظم معلومات الموارد البشرية والقدرة على استخدامها.

2-1-10 أقسام إدارة الموارد البشرية ودور نظم المعلومات:

تتعدد الأشكال والتقسيمات الإدارية للموارد البشرية وذلك حسب حجم وطبيعة العمل للمنظمة ويمكن أن تتمثل بالشكل التالي:

2-1-10-1 قسم المزايا والمكافآت "عمليات الموارد البشرية": ويتمثل عمل هذا القسم في تحديد الأجور ومكافآت ومزايا العاملين في المنظمة، ويعتمد ذلك على نتائج التقييم والدراسات وفق عدالة ومنطق وطبيعة الإنتاج والأداء العمالي وارتباطه المباشر بالإدارة العليا يحقق

امتيازات عمالية وزيادة في الإنتاج وظهور التنافسية في العمل ويعود بالمنفعة والرضى على العاملين. (عبدالرحيم، 2011)

وكما عرف على أنه الفرع المسؤول عن تحديد المقابل الذي يتلقاه الموظف نظير ما يقوم به من عمل إما في صورة مادية أو في صورة مزايا بديلة مثل الإجازات الإضافية أو السيارة أو الهاتف أو غيرها من المزايا التي تضاف بصورة غير مباشرة إلى دخل الموظف،ولكل شركة فلسفة مختلفة في تعويض الموظفين فمنها من يدفع فقط ما عليهم أن يدفعوه بينما تدفع شركات أخرى كثيراً فوق سعر السوق. http://www.entilaq.com/hr/hr_management.htm#إدارة_المزايا_والتعويضات

إن عمل هذا القسم يتمثل بتحديد الأجور والمكافآت ومزايا العاملين وإدارتها. وإن مثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة لأن تحديد الأجر أو مستوى الأجور يعتمد على نتائج تحليل قوائم العمل، لذا فان مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر. لذلك فإنه يجب على الموظفين في هذا القسم أن يكونوا متخصصين وماهرين.

أما في مجال المكافآت والمزايا فيجب على المتخصصين أن يوازنوا بين المكافأة و المزية وبين إشباع حاجات العاملين مع مراعاة الكلفة من جانب المنظمة. (الهيتي، 2005).

ويتمثل دور نظم وبرامج الموارد البشرية في هذا القسم من خلال الاستخدامات التالية: (ماهر، 2007).

1- يمكن التخطيط لزيادة الأجور من خلال عمل محاكيات وبرامج حاسوبية لمختلف النسب للزيادة في الأجور، وحساب تأثير هذه الزيادة على ميزانية الأجور.

2- حساب تأثير الزيادة في الأجور على أشياء أُخرى محتملة مثل: أُجور الوقت الإضافي، التعويضات المرضية، والحوافز وأُجور العمل في الإجازات لأنها كلها مرتبطة بمعدل الأجور.

3- حساب حجم مساهمة العاملين في ميزانية مزايا وخدمات العاملين لأن هذه المساهمة تحسب على معدل الأجور لكل عامل.

4- حساب ميزانية الحوافز(نسبة من ميزانية الأجور) وحساب ما يستحقه كل عامل من حوافز وفقاً لنماذج يتم تزويد الكمبيوتر بها.

5- إجراء الحسابات الشهرية لرواتب وأًجور العاملين وفقاً لنماذج وحسابات محددة سلفاً.

6- يمكّن العاملين من الحصول على تقارير شخصية وتفصيلية عن ما يستحقونه من أُجور وحوافر.

2-1-10-2 قسم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية:

هو القسم المسئول عن إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معاير الأداء الحاسمة مثل التكلفة وجودة الخدمة والسرعة باستخدام تقنية المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للشركات بهندسة وإدارة نظم أعمالها. (سبنسر،2000).

ويعرف أيضا على أنها إعادة تصميم نظام العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ به وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل بصفة جذرية باستخدام أنظمة نظم المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية والشبكات الآلية.

ومن مميزات العمل بالنظم المعاد هندستها، احتواؤها على خصائص عديدة أهمها ما يلي:

1- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.

2- الموظفون يتخذون القرارات.

3- إنجاز العمل في مكانه.

4- خفض مستويات الرقابة والمراجعة.

5- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.

6- الجمع بين المركزية واللامركزية. (الصيرفي،2006).

ويتمثل دور نظم معلومات الموارد البشرية في المساعدة بالقيام بوظائف هذا القسم بحيث يمكن استخدام الحاسبات المدعمة بنماذج علمية ويمكن استخدامها للقيام بالوظائف التالية: (ماهر، 2007).

- تحديد احتياجات كل قسم من العمالة المقبلة في ضوء حجم عبء العمل والتغيرات التنظيمية.
- حساب معدلات دوران العمالة (أي معدلات ترك العمل).
- حساب تدفق العمالة بين الأقسام المختلفة.
- تحديد عدد العاملين المطلوبين في كل وظيفة.
- إعداد خطط الترقية (باستخدام تقارير الكفاءة والأقدمية وإصدار تقارير بذلك)
- إعداد خطط النقل بين الأقسام من خلال معرفة الوظائف الخالية من الوظائف التي بها عمالة زائدة.
- إيجاد أفضل كفاءات بشرية لشغل وظيفة خالية.

2-1-10-3 قسم التوظيف:

هو القسم المسئول عن شغل المناصب والوظائف المتاحة لديها وتختلف طريقة التوظيف من شركة إلى أخرى ولكنه في الغالب يكون من خلال إدارة الموارد البشرية والتي تتولى عملية تقدير الموارد المطلوبة بالتعاون مع مديري الإدارات المختلفة ثم تتولى بعد ذلك تحديد أسلوب التوظيف.

http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1685

ويتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعين. فوظيفة هذا القسم ليست اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمنظمة في نوع الموارد البشرية المطلوبة

ووضع المرشحين لإشغال الوظائف الشاغرة. بالإضافة إلى جمع المعلومات من الأقسام الأخرى وتحديد إجراءات التوظيف التي يعتمدها ومن ثم استكمال الإجراءات من الإعلان والاستقطاب والاختبار والمقابلات والتعين.(الهيتي،2005).

ويعرف الاستقطاب بأنه مجموعة من النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوب فيها في الوقت المناسب. (Canzo & Robbins ،1996)

ويتركز الاستقطاب على النشاطات التالية: (الهيتي،2005)

1- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة.

2- تحديد سوق العمل المستهدف.

3- تهيئة مدخلات لعملية الاختيار.

ويمكن أن تساهم نظم إدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات عن الموظفين، وخصوصاً إذا كان هناك انتشار جغرافي للمنظمة لكن عندما تكون المقابلة وجه لوجه تأخذ وقتاً طويلا.

معظم الناس اليوم يستخدم شبكة الإنترنت للبحث عن وظائف. سواء كانوا أرباب العمل أم باحثين عن وظائف، والتوظيف المستند إلى الإنترنت هو إلى حد بعيد مصدر من مصادر التوظيف والاختيار. معظم أرباب العمل يقومون بالتوظيف من خلال مواقع الويب الخاصة بهم، أو استخدام لوحات العمل. ولهذا الأسلوب من التوظيف إيجابيات وسلبيات وهي:

الإيجابيات:

1- طريقة فعالة من حيث نشر الوظيفة والتكلفة

2- يمكن لهذه الطريقة جذب عدد كبير من المتقدمين ولفترة طويلة

3- يمكن الرد فوراً من مقدم الطلب

4- إمكانية غربلة المتقدمين فوراً على شبكة الإنترنت

5- يمكن أن يكون على موقع الإنترنت رابط لوظيفة أخرى تناسب المتقدم بشكل أفضل

6- أتمتتة الطلب وأرشفته وإمكانية تتبعه وتقيمه

السلبيات:

1- غالباً ما يتم استبعاد كبار السن والأقليات

2- كثرة المتقدمين وغير المؤهلين للوظيفة تعمل على وجود عبئ من كثرة الطلبات

يكون لدى المتقدمين مخاوف شخصية من وضع بياناتهم الشخصية على المواقع الإلكترونية عموماً. (Dessler ،2013)

ومن ثم تأتي عملية الاختيار ويمكن تعريف هذه عملية على أنها الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الأعمال بقصد الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظيفة (زويلف،2001).

وبعدها تأتي عملية الاختبار وهي العملية التي تتعرف من خلالها على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع المتطلبات الوظيفة. ومن أشكال هذه الاختبارات: (الهيتي،2005)

1-اختبار القدرات والمهارات

2-اختبار الأداء

3-اختبار الاهتمامات المهنية وغالباً تكون للوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والاستشاريين.

4-الاختبارات الشخصية.

ومن ثم الوصول إلى مرحلة المقابلة وللوصول إلى قرار التعين.

وتلعب نظم معلومات الموارد البشرية دورا هاما عن طريق استخدام الحاسبات الآلية والبرامج والإنترنت بشكل يسهل الآتي: (ماهر،2007).

- استقبال "طلبات التعين" من المتقدمين لشغل الوظيفة الذين ستصل طلباتهم عن طريق موقع الشركة عن طريق الإنترنت.
- استقبال "السيرة الذاتية" من المتقدمين لشغل الوظيفة أو من الوكالات التي تتعاقد معها المنظمة لهذا الغرض.
- إجراء مقابلات شخصية عن طريق الإنترنت.
- إجراء الاختبارات الوظيفية والنفسية وغيرها من الاختبارات من خلال الكمبيوتر أو الإنترنت وتصحيحها.
- الرد على المتقدمين لشغل الوظيفة من خلال إرسال رسائل الكترونية عبر الإيميل.

2-1-10-4 قسم التدريب والتطوير

هو تدريب وتطوير الموظفين الجدد والحالين على المهارات الأساسية التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بالشكل الصحيح. (Dessler، 2013).

وتكمن أهمية التدريب في الثمرات التي ستتحقق من وراءه وهي: (زويلف،2001)

- زيادة الإنتاج: وهي زيادة في كميته. فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل. ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- تحسين في نوعية الإنتاجية: إذ أن تدريب الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أداءه بنوعية عالية.

- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر من نفقاتهـا. إن التـدريب على استخدام الآلات طبقاً إلى أُصولها، ووفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد فـي النفقات، مردها سلامة الآلة وقلة في المخاطرة واقتصاد فـي المـواد وقلـة فـي التـالف. بالإضافة إلى العديد من الإيجابيات مثل: (قلة في معـدل دوران العمـل، رفـع معنويـات العاملين، توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة، قلة في الإشراف وقلة في الحوادث).

ومن أهم وسائل التدريب للموظفين الحالين والجدد ما يلي: (Dessler ،2013)

1- التدريب على تعليمات الوظيفة: العديد من الوظائف (أو أجزاء من وظائف) تتكون من سلسلة من الخطوات التي من الأفضل تعلمها خطوة بخطوة. ويسمى هذا النوع من التدريب ـــخطوة بخطوة ــ التدريب على تعليمات الوظيفة.

2- محاضرات: إلقاء المحاضرات هو وسيلة سريعة وبسيطة لتقديم المعرفة إلى مجموعات كبيرة من المتدربين، كما هو الحال عندما يحتاج البائع إلى تقديم منتج جديد ولمعرفة ميزات المنـتج الجديد.

3- تدريب الدهليز: وهو تعلم المتدربين على المعدات الفعلية أو بالمحاكـاة أي بالمعـدات التـي سوف تستخدم في العمل، (ربما في غرفة منفصلة أو الدهليز).

ويأتي دور نظم الموارد البشرية من خلال الإنترنت والبرامج والتطبيقات لتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير الأداء المحتفظ بها ونظم المعلومات، ومن خلال تقـديم بـرامج نمطيـة مخزنة على الحاسب الآلي ومن أجل تطوير وتدريب العاملين يوجد عدة طرق ووسـائل لتـدريب وتطوير العاملين وأهمها: (Dessler ،2013)

1- نظم دعم الأداء الإلكترونية (EPSS): هي الأدوات والحاسبات التي تعــرض وتــوفر أتمتــة التدريب، والتوثيق، والدعم عبر الهاتف..

2- عقد المؤتمرات بالفيديو: وهي واحدة من أشهر طرق العرض وأكثرها شعبية عنــدما يكــون المتدربون المدربون في مناطق جغرافية متباعدة. وتنطوي على تقديم بــرامج عــن طريــق الصوت وإشارات الفيديو عبر خطوط النطاق العريض والإنترنت، أو الأقمار الصناعية.

3- التدريب القائم على الكمبيوتر (CBT): وهو يشير إلى طريقة التدريب باســتخدام الحاســبات والأنظمة التفاعلية لزيادة المعرفة والمهارات.

4- التعلم بالمحاكاة: وتشمل أنشطة التعلم بمحاكاة العاب الواقع الافتراضي، كمــا وتلعــب شــبكة الانترنت دور باستخدام الصوت والصور وأشرطة الفيديو. وبشكل عام، التقنيــات التفاعليــة والمحاكاة تقلل وقت التعلم بمعدل 50٪.

5- تدريب الفريق: وتلعب أنظمة إدارة التعلم دوراً مهماً في التدريب على الإنترنت. فهــي حــزم من البرامج الخاصة التي تدعم التدريب على الإنترنت من خلال مساعدة أصحاب العمل فــي تحديد الاحتياجات التدريبية، وجدولة، وتقديم وتقييم، وإدارة التدريب عبر الإنترنت.

2-1-11 الأسباب الشائعة لفشل نظم معلومات الموارد البشرية:

يوجد أسباب عديدة قد تؤدي إلى فشل نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات وأهمهـا: (Singh ،2011)

- هناك ضعف في ألتزام الإدارة ونقص في الموارد وعدم كفاية الأفراد المخصصين للعمل على مشروع نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة.
- الفريق العامل على مشروع نظم معلومات الموارد البشرية غير معين إلا خلال مدة المشروع فمن المهم أن يبقى الفريق الأساسي الذي عمل على مشروع نظم معلومات الموارد البـشرية منذ بداية المشروع وحتى تطبيقه.
- هناك معوقات تنتج من الظروف السياسية والصراعات الداخلية والخارجية في بيئة المنظمـة والتي تعمل على إفشال مشروع نظم معلومات الموارد البشرية.
- الأشخاص المهمون والمتخصصون في الموارد البشرية يتم استبعادهم وعدم مـشاركتهم فـي تصميم مشروع نظم معلومات الموارد البشرية.

2-1-12 أثر المعلومات على المواد البشرية من الناحية النوعية:

إن دخول المعلوماتية إلى الأتمتة الصناعية فـي بدايـة الثمانينيـات، وتوسـع ذلـك فـي التسعينيات، أدى إلى رفع الحد الأدنى لمستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عـدداً مـن الآلات المبرمجة، بحيث يتطلب منه الإلمام بالأمور التالية:

- لغة برمجة أو أكثر
- الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها

- التحليل العددي والإحصائي
- التنظيم الصناعي
- لغة أجنبية أو أكثر
- أن يكون متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر
- أن يكون قادر على التفاعل مع كل ما هو جديد في عالم التقنية في المجال الذي يعمل فيه

وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا في خريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى وضمن برامج موجه. وفي الوقت نفسه الذي تتطلب التقنيات الحديثة زيادة في المؤهلات العلمية للعاملين خلف الآلات، قلت إلى حد كبير سنوات الخبرة العملية المطلوبة، وباختصار قلت المهارات اليدوية والخبرة الشخصية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة اللازمة للعمل. (القحطاني،2008)

2-1-13 التطبيقات الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية:

إن التطبيقات الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية تعتبر من الوسائل الأساسية الهادفة لتوفير المعلومات الدقيقة والسريعة في الوقت والمكان المناسبين عند الحاجة إليها سيما وإن استخدامات الحاسوب من شأنه أن يسهم في عملية توفير الحقائق والمعلومات بصورة أكثر فعالية وكفاءة من العمل اليدوي، ولذا فإن تطبيق الحاسوب وأنظمته المختلفة تتطلب توفير بعض المرتكزات الأساسية في هذا الخصوص، إذا تطلب الأمر الحصول على النتائج الدقيقة المتوخى توفيرها عند الحاجة ومن هذه المتطلبات ما يلي:

1- العمل على توفير العناصر الإدارية والتنظيمية والفنية اللازمة لتشغيل نظام المعلومات من الناحيتين الكمية والنوعية، وتوفير الحوافز المعنوية والمادية القادرة على استقطاب هؤلاء العاملين وتحقيق الرضى من أجل استقرارهم واستمرارهم في مواصلة العمل وتشغيل النظام المعلوماتي بشكل سليم.

2- مواكبة التطورات التكنولوجية في نظم إدارة المعلومات، والعمل الدائب من أجل تحديث النظام ومواصلة العمل على تطويره وتحسينه.

3- توفير الأجهزة والآلات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام وصيانته بصورة منتظمة تلافياً للحالات التي من شأنها توقف العمل جزئياً أو كلياً.

4- توفير جميع البيانات اللازمة لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية وتحديد المعلومات المراد توفيرها بدقة وإشعار العاملين بأن نظام المعلومات يساهم في توفير الأجواء التي تساعدهم في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة ولا يتعلق بوجودهم في المنظمة لفرض خلق فرص تعاون وتآلف مع النظام وعدم اعتباره مهدداً لوجودهم الوظيفي في المنظمة.

5- توفير كافة التسهيلات اللازمة لتشغيل النظام كالمساحات الأرضية وسبل المنادلة والاتصالات وتوفير ظروف العمل والأجواء المناسبة للقائمين على النظام وتشغيله.

ولذا فإن التطبيقات الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية يمكن أن تغطي النشاطات والمسؤوليات التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية . (حمود، 2007)

2-1-14 العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية:

هناك عوامل عديدة تحد من فعالية نظم معلومات الموارد البشرية وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: (المغربي، 2002):

1- تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بشكل غير دقيق.

2- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في مرحلة بناء وتصميم نظام المعلومات.

3- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.

4- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير والازدواجية.

5- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا والاستهانة بأهميته.

6- الاعتماد على اللجان وليس قسم الموارد البشرية لتصميم النظام ومتابعته.

7- استخدام تكنولوجيا غير سلسة ومعقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.

8- التقصير في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.

9- مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية لرفضهم وجود التكنولوجيا التي تحد من وظائفهم وأهميتهم.

10- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

2-2 المبحث الثاني: (الإنتاجية)

2-2-1 المقدمة:

إن من أهم المقاييس التي يعتمد عليها في قياس تقدم المنظمات في وقتنا الحالي هو مقدار إنتاجيتها. ونستطيع أن نلمس أهمية الإنتاجية على عدة مستويات، الفرد والمنظمة والاقتصاد والمجتمع. فأما بالنسبة للفرد العامل، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي. فإذا زادت إنتاجية الفرد فإن ذلك معناه زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته وبتالي مجتمعه. وإذا انخفضت كان دليلاً على قلة المساهمة وانخفاض أدائه للدور المعطى له. ومن المفترض انه كلما زادت إنتاجية الفرد زاد دخله، هذا بالإضافة إلى زيادة تقدير رؤسائه واحترامهم. وإذا قلت إنتاجيته فهذا يعنى أن دخله سوف يقل، وربما يتعرض للعقاب، هذا إلى جانب الآثار الأخرى، كعدم رضا رؤسائه وزملائه عنه.

أما بالنسبة للمنظمة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة له، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعنى تقدم التكنولوجيا وتبني إستراتيجية التطوير المستمر في البرامج والمنتجات. أي أن المنظمة استخدمت الطريقة الأفضل للإدارة مواردها ومن ناحية أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تستطع استغلال مواردها وإدارتها بالشكل المطلوب.

ولذلك فإن تحسين الإنتاجية هو هدف لمعظم المنظمات سواء كان ذلـك بتحـسين وتطـوير الموارد البشرية وإنتاجيتهم أو من خلال الحصول على معدات رأسمالية أو من خلال مـزيج مـن تحسين إنتاجية العمال ووجود معدات رأسمالية متطورة. (Peterson & Tracy, 1979)

ويعتبر آدم سميث أول من اهتم باقتصاديات الإنتاج في عام 1776 عرض في كتابه المسمى "ثروة الأمم" المزايا الاقتصادية الثلاث: (زمزير، 2007)

1- تنمية المهارات نتيجة قيام كل فرد بتأدية جزء معين من العملية الإنتاجيـة لمـرات متعـددة ومتكررة خلال اليوم الواحد.

2- التخلص من الوقت الضائع الناتج عن الانتقال من عملية إنتاجية إلى أخرى

3- استخدام الآلات والمعدات المتخصصة لأداء العمليات الإنتاجية المطلوبة.

2-2-2 مفهوم الإنتاجية:

الإنتاجية هي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصـر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحـدات رأس المـال أو ساعات العمل. ..إلخ. (المنصور، 2010)

ويمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع بأنها الاستخدام الأكفأ والاسـتغلال الأمثـل للمـوارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة، والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للمكائن والمعـدات، لإنتـاج السلع والخدمات المطلوبة.http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm

وتعرف أيضا بأنها: قياس المخرجات من الناتج من السلع والخدمات نسبة إلى المدخلات من اليد العاملة ورأس المال والمعدات.(Cascio, 2012). والإنتاجية بشكل عام هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الإنتاجية وهي نسبة الناتج إلى العناصر الداخلة فيه. (سليمان، 1987)

ويرى سولتر أنّ كلمة إنتاجية تحمل في طياتها معان متعددة ومن هذه المعاني: مقياس لكفاءة العامل وقد تعني المخرجات التي حققتها مجموعة من الموارد. وبالنسبة لبعض المتفلسفين عرفت على أنها مرادف للرفاهية وفي حال متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.

ومن المهم أن نعرف أن الإنتاجية ليست هي زيادة الإنتاج فالإنتاجية هي علاقة بين المدخلات بمخرجات أفضل أما زيادة الإنتاج هو الحصول على قد اكبر من الإنتاج دون اعتبار العلاقة بين المخرجات والمواد المستخدمة في تلك المخرجات. (درة، 1982)

وتعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج. وعادةً ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية: (بابكر، 2007)

الإنتاجية الجزئية: وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعمل ورأس المال.

والإنتاجية الكلية: التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج. ويفضل الاقتصاديون مؤشرات الإنتاجية الكلية على مؤشرات الإنتاجية الجزئية لتأثر الأخيرة باختلاف في كثافة استخدام عناصر الإنتاج، حيث من المعروف أنه كلما زادت كثافة استخدام عنصر الإنتاج كلما قلت إنتاجيته وذلك بسبب سريان ما يعرف بالنظرية الاقتصادية بقانون الإنتاجية الحدية المتناقصة.

3-2-2 مفاهيم السرعة والدقة والتكاليف الإنتاج:

السرعة في الإنتاج: هي النسبة المئوية لعدد المنتجات خلال وقت التشغيل الفعلي بالنسبة إلى أعلى معدل طبقا لسرعة الإنتاج المحددة بواسطة أحسن معدل إنتاج معروف أو قد يستخدم منحنى التشغيل. http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic

الدقة في الإنتاج: وهي مدى مطابقة المنتجات لأبعاد الدقة: الأداء – الخصائص – درجة الوثوق- المطابقة- المتانة-الخدمة –الجودة المدركة – معدلات رفض الطلبات – معدلات المرتجع –تكلفة ومعدلات الإصلاح- تكلفة الدقة.

ويوجد صلة وثيقة بين الدقة والإنتاجية، بل يرى بعضهم أنهما وجهان لعملة واحدة. وبمعنى آخر، تؤدي المحافظة على الدقة وتحسينها وصيانتها إلى حدوث تأثير إيجابي على الإنتاجية. وبعكس ذلك، تؤدي الدقة الرديئة إلى حدوث أثر سلبي على الإنتاجية. وقد كان هناك اعتقاد بأن ارتفاع الدقة سوف يؤدي إلى زيادة التكاليف ومن ثم انخفاض الإنتاجية. ولكنه ثبت خطأ هذا الاعتقاد، إذ يمكن الجمع بين تحسين الدقة والإنتاجية وبما يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمات. (مرسى، 2002)

تكاليف الإنتاج: وهي قيمة ما تدفعه المنظمة للحصول على عناصر الإنتاج اللازمة لعملياتها وتنقسم التكاليف إلى ثلاثة أقسام (الثابتة والمتغيرة والمختلطة).

ويمكن زيادة الإنتاجية من خلال زيادة المخرجات من نفس المدخلات بتقليل الفاقد والضائع والتالف من المنتجات، وهذا يعني زيادة كمية المنتج من نفس المدخلات. أو بتقليل المدخلات لإنتاج نفس كمية المخرجات، فعلى سبيل المثال إذا ما تم تطوير قنوات العاملين بحيث يحتاج

العامل أو الموظف إلى وقت اقل للقيام بمهمة معينة أدى ذلك إلـــى رفـــع الإنتاجيـــة. أو بزيـــادة المخرجات وتقليل المدخلات معا، فعلى سبيل المثال استخدام معدات حديثة تقلل نسبة التـــالف مـــن الإنتاج (غير مطابق للمواصفات) وفي نفس الوقت تكون هذه المعدات أوفر في استهلاكها للوقـــود. (المنصور،2010)

2-2-4 العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية:

تتفاوت كفاءة الأفراد كما تتفاوت كفاءة المؤسسات وكذلك كفاءة القطاعات الاقتصادية وفـــق العوامل التالية: (زويلف، 2001).

1. العوامل الفنية:

وهي التقدم التكنولوجي. ونوعية المواد المستخدمة، وطرق العمل وأساليبه وهي عوامل كانت إلـــى وقت قريب جداً يُعتقد أنها العوامل الوحيدة التي تقرر كفاءة الإنتاج. وهي عوامل مادية آمنت بهـــا الإدارات التقليدية زمناً طويلاً دون الاعتراف بأثر العوامل الإنسانية على الإنتاج.

2. العوامل الإنسانية: وهي عوامل تؤثر على الأداء الفعلي وركيزتها الرغبة في العمل وقـــدرتها عليه.

وما يؤثر على الرغبة هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار الأفراد وفق ميولهم إلى جانب ما تقدمه الإدارة من حوافز تشجيعية، ومن هذا المنطق تأتي العلاقـــة العـــضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع. فالإدارة تستطيع تحريك الرغبة في الفـــرد عـــن طريـــق إرضاء دوافعه وحاجاته وبالطريقة التي تحقق الحاجات المشتركة بين الإدارة والعـــاملين وأن يـــتم ذلك بإدراك طبيعة العلاقات بين الحاجات ذاتها. وقد تعجز الحاجة المشبعة من أن تكـــون الـــدافع الحقيقي للسلوك الإنساني.

5-2-2 المداخل المختلفة لزيادة الإنتاجية:

يميل الباحثون إلى تصنيف مداخل زيادة الإنتاجية إلى أربعة مداخل وهي: (عقيلي، 2007).

1- المدخل التكنولوجي: وفيه تستخدم الأجهزة المعقدة كالحاسوب، أو الآلات المؤتمتة. وهذا المدخل قد يكون مدخلا فعالا، ولكنه يُلغي الجهد البشري.

2- المدخل الجزيئي: وفيه تستخدم دراسة الزمن والحركة، ويقسم العمل إلى أجزاء صغيرة. ويعتبر مدخلا فعالا لبعض الوقت، ولكنه يقتل دافعية العمل عند الموظف، ويجلب الملل، ويسبب عدم الرضى..

3- مدخل الحوافز الخارجية: وينبع من مصادر خارجية، وجوهره هو الثواب والعقاب، ويتعلق بكيفية معاملة الناس وليس بكيفية استخدام طاقاتهم. وقد يكون فعّالا إذا ما كانت الحاجات الأساسية للبشر غير مشبعة.

4- مدخل الدوافع الداخلية: وينصب على قوى داخل النفس الإنسانية، ويركز على كيفية استخدام طاقات الناس ومهاراتهم. ويكون فعالا إذا كانت الحاجات الأساسية لدى الناس مشبعة. ومجال اهتمام المدير الفعال يجب أن يتركز في الأساس على الدوافع الداخلية لأنها تنسجم مع تصورنا للعامل البشري، ولأنها أكثر دواما واستمرارا من المداخل الأخرى.

6-2-2 طرق قياس إنتاجية العامل:

ما دام العنصر البشري هو محور عمل واهتمام القوى العاملة فإن من المهم التركيـــز علـــى قياس إنتاجية العامل إذ أن هناك طرقاً متعددة يمكن من خلالها قياس إنتاجية العامل، ومن أهم هـــذه الطرق وأكثرها شيوعاً:

1. قياس إنتاجية العامل في الساعة:

يتم قياسها من خلال قسمة كمية الإنتاج التي تم تحقيقها خلال المدة المطلوب عنهـــا القيـــاس، على عدد ساعات العمل خلال نفس المدة.

وتقاس الإنتاجية للعامل في الساعة بالمعادلة الآتية:

$$\textbf{كمية الإنتاج لكل ساعة عمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

2. قيمة ناتج العامل في وحدة الزمن مع تثبيت الأسعار:

يتم قياسها من خلال قسمة إجمالي قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل لإنتاج المنتج.

وتقاس قيمة ناتج العامل في وحدة الزمن بالمعادلة التالية:

$$\textbf{متوسط قيمة إنتاج ساعة العمل} = \frac{\text{إجمالي قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

3. القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة:

تعرف القيمة المضافة بأنها القيمة الكلية للإنتاج مطروحا منها قيمة مستلزمات الإنتاج فيمـــا عدا الأجور المدفوعة للعاملين وبذلك تبين القيمة التي أضافها عنصر العمل للإنتاج.

ويعبر عنها بالمعادلة التالي:

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - التكاليف فيما عدا الأجور

ومما سبق يتضح لدينا أن عملية قياس إنتاجية العامل تتم بعملية حسابية بسيطة وذلك بالطريقة التي تم توضيحها سابقاً، ولكن هذه البساطة الظاهرية يكمن وراءها جهود وصعوبات يتمثل أهمها بما يلي:

1- صعوبة حساب رقم الناتج في مجال الأعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة كأعمال الخدمات والأعمال الإشرافية.

2- صعوبة تحديد مستوى الجودة وتماثله في كافة الوحدات المنتجة، فقد أشرنا فيما سبق إلى أن الإنتاجية تتكون من شقين كمي وكيفي. وتبرز هذه الصعوبة بشكل كبير عند قيام المنظمة بإنتاج أكثر من صنف بمواصفات مختلفة وتباع أيضا بأسعار مختلفة.

3- صعوبة تحديد عدد ساعات العمل، فهل تدخل ساعات العمل المباشرة فقط، أم غير المباشرة أيضا؟ وهل يمكن تحديد مقدار الجهد الذي أُستنفذ للإنتاج بدقه؟

4- صعوبة في تحديد مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد فهناك تأثير للآلات والمعدات والبرامج وكفاءتها في الاستخدام في مستوى أداء الأفراد. (عقيلي، 2007)

ولقد قامت الكثير من المؤسسات مؤخراً بقياس إنتاجية موظفيها لما في ذلك من أهمية في تحقيق الأهداف ومن الطرق المستخدمة في قياس الإنتاجية:

- طريقة التقدير، حيث يقوم الموظف بتقدير الزمن اللازم لإنجاز كل مهمة.
- طريقة سجلات العمل التاريخية، وتعتمد على الرجوع إلى سجلات العمل الموثقة مسبقاً، لتحديد الزمن اللازم لإنجاز كل مهمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤثر سلباً على إنتاجية الموظفين ومنها: الزملاء المزعجون، الاجتماعات المفاجئة، المساحات المكتبية الضيقة، والتعامل المستمر مع العملاء.

لذا نجد أن الكثير من الموظفين يفضلون العمل لوحدهم بهدف بلوغ الذروة في الإنتاجية. ومن الضروري إعادة قياس الإنتاجية بشكل دوري بغية الوصول إلى تصور واضح للاحتياجات من الموارد البشرية، والاستثمار الأمثل لها بما يتناسب مع حجم العمل سنوياً، وتحقيق الاستثمار الأمثل للوقت. http://www.fahr.gov.ae/Portal

2-2-7 الوسائل التي تقلل الإنتاجية في العمل:

الطاقة الإنتاجية من الأمور التي يسعى الموظف ورب العمل على حد سواء لتنميتها بما يخدم نوعية العمل الذي يقومون به. لكن ورغم وجود الكثير من المراجع وحتى الدورات التي تتحدث عن سبل رفع القدرة الإنتاجية للموظف، إلا أننا الآن سنقوم بالحديث حول الطرق التي من شأنها "قتل" الإنتاجية، فمعرفة هذه الطرق يسهم بالمساعدة على تجنبها وبالتالي تجنب آثارها السلبية. وهذه الوسائل هي:

1. التفقد المتكرر للبريد الإلكتروني: تعد هذه الطريقة من أنجح الطرق التي تخلصك من قدرتك الإنتاجية، فهي من جهة لا تحتاج لكثير من الجهد حيث لا تتطلب من المستخدم بضع نقرات على أزرار لوحة المفاتيح التي أمامه لينتقل إلى صفحة البريد الإلكتروني الخاص به، ومن جهة أخرى تساعدك على إهدار الوقت، فالشيء المميز بخدمة البريد الإلكتروني أنه من

الممكن أن تصلك رسالة جديدة كل بضع دقائق، ورغم أن هذه الرسالة غالبا ما تكـون غيـر مهمة إلا أن رغبتك بالتخلص من قدرتك الإنتاجية يتطلب منك الاطلاع علـى عنـاوين تلـك الرسائل على الأقل، فبعضها قد يحمل فيروسا يمكن أن يضر الجهاز.

2. تفعيل إخطارات مواقع التواصل الاجتماعي: تقوم مواقع التواصـل الاجتمـاعي؛ كالفيـسبوك وتويتر وغيرها، وحتى المواقع الإخبارية بإخطار المستخدم في حال وصول رسالة أو قام أحد الأصدقاء بالتعليق على صورة أو ما شابه للمستخدم. هذه الإخطارات تكون اختيارية بحيـث يمكن للمستخدم إيقاف وصولها، لكن وبما أنك تسعى للتخلص من إنتاجيتك فعليك أن تُفعِّل هذه الإخطارات وتشترك بمثل هذه المواقع قدر الإمكان بحيث يتكرر وصول الإخطـارات يوميـا بشكل يشتت انتباهك ويعيق إنتاجيتك.

3. الفوضى في المكتب: تؤثر الفوضى في أي مكان كانت على قدرة المرء على التركيـز، لـذا عندما تكون أوراقك وملفاتك مبعثرة هنا وهناك فإنك لن تتمكن من إنجاز أي مهمـة مطلوبـة منك وذلك لأنك ببساطة لا تدري من أين تبدأ. لذا لو أردت التخلص من نـشاطك وإنتاجيتـك احرص على هذه الفوضى في مكان العمل وستجني نتائج سريعة لهذا الأمر.

4. الابتعاد عن سبل الراحة: بما أنك تبحث عن الطرق المناسبة للتخلص من إنتاجيتك فإنه ينبغي عليك الابتعاد التام عن سبل الراحة مهما كانت بسيطة. فعلى سبيل المثال، وحسبما ذكر موقع "LifeHack"، لو حرصت على الجلوس على كرسي غير مـريح خـلال سـاعات الـدوام وواظبت على هذا الشيء فستلحظ نتائج مذهلة حيث إن شعور الجسد بالتعب المتكرر يـشتت انتباه العقل ويمنعه من التفكير السليم الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

5. القيام بعدة مهام في وقت واحد: تشير الدراسات إلى أن العمل على إنجاز عدة مهام في وقت واحد يعمل على تخفيض نسبة ذكاء المرء 10 درجات. لذا فإن أفضل طريقة لضمان عدم إنجاز المطلوب بالشكل الصحيح أو الموعد المحدد هي أن تعمل على إنجاز 4 أو 5 أو حتى 6 مهام في الوقت نفسه.
6. الدردشة المفتوحة: لو لم تجد ما يناسبك من الخطوات السابقة فيمكنك اللجوء لسياسة "الباب المفتوح" والتي تعني أنك ترحب بكل من يريد التحدث معك في أي وقت أراد، بحيث يقوم هو بإنهاء أعماله ومن ثم يحضر لك ويبدأ بفتح مواضيع شتى تجعلك تتوقف عن إكمال عملك ومن المرجح أنك لن تعود لإكماله بعد أن يغادرك ذلك الزائر الثقيل وذلك لكون الحماس الذي كان مشتعلا بداخلك قد انطفأ وهو ينتظر عودتك للعمل.
7. استخدم قائمة مهام طويلة: في بداية يوم عملك قم بوضع قائمة مهام عليك إنجازها، وقم بتدوين كل ما يخطر ببالك حتى وإن بدت القائمة أمامك مستحيلة الإنجاز، فهذا هو المطلوب لتشعر بالتوتر وتكبح إنتاجيتك في العمل. وعندما تنجز إحدى المهام لا تقم بحذفها من القائمة، بل اتركها في مكانها فوجودها على الأقل يمنحك الشعور بأن قائمة المهام لا تتحرك وأنك مثقل بالواجبات التي عليك إنجازها.

http://www.alghad.com/index.php/article/624069.html

2-2-8 أهمية الإنتاجية في التنظيم والمجتمع:

إن التنظيم الذي يسعى نحو أهداف معينة ويمارس العاملون فيه مهام وأنشطة لتحقيق تلك الأهداف وتتفاعل فيه القوى البشرية والعناصر المادية في علاقات يحددها هيكل تنظيمي ما، ويتفاعل مع البيئة الخارجية بكل أنظمتها، هذا التنظيم تلعب فيه القوى البشرية دورا أساسيا في تحقيق أهدافه. والإنتاجية فيه تتضمن مفهوم الفعالية التي ترمي إلى تحقيق نتائج ملموسة ومفهوم الكفاية التي ترمي إلى استخدام موارده بأقل النفقات. الإنتاجية إذاً مؤشر مهم من مؤشرات حيويته، ومعيار لتحقيق أهدافه، ومقياس لنجاحه في تفاعله مع بيئته الخارجية. ومن ناحية أخرى فإن أولى مهام الإدارة العليا في أية مؤسسة أن ترفع إنتاجية العاملين فيها عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتقوية دافعيتهم للعمل والإنتاج.

ومن ناحية ثانية فإن على الإدارة العليا في أية مؤسسة أن تزيد من إنتاجية العاملين فيها حتى تتمكن من زيادة أجورهم، ذلك أنه إذا زيدت أجور العاملين دون زيادة في إنتاجيتهم، فإن نفقات العمالة ترتفع، مما قد يترتب عليه ارتفاع سعر المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، أو نقصان في أرباح المؤسسة.

يضاف إلى ذلك، أن إنتاجية الموظف تصلح لأن تكون معيارا موضوعيا لتقييم أداءه، وأساسا للحوافز المادية وغير المادية التي قد يحصل عليها.

أما عن أهمية الإنتاجية لأي مجتمع، فإن الإنتاجية بالمفاهيم التي تم عرضها سابقا عاملا أساسيا في التنمية الشاملة، والمصدر الحقيقي لرفع مستوى المعيشية في أي بلد.

إن الإنتاجية هي الطريق الأمثل لرفع مستوى حياة الفرد وذلك عن طريــق زيــادة الــدخل الحقيقي وإتاحة المزيد من السلع الإنتاجية والاستهلاكية وتحسين ظروف العمل، وتخفيض ســاعات العمل وزيادة الرفاهية البشرية.

ونتيجة لهذا كله فإن اختلاف مستويات الإنتاجية بين الدول تشكل السبب الرئيسي لاخــتلاف الدخل القومي بينها، ومن هنا يأتي حرص الدول النامية على رفع مستويات الإنتاجية فيها، وذلــك برفع مستوى حياة الأفراد بها، مما قد يمكنها من تخطي الفجوة التي تفصلها، وتزداد سنة بعد سنة، عن الدول الصناعية الغنية. **(درة، 1982)**

2-2-9 عناصر الوقت في النظام الإنتاجي:

يتألف الوقت في النظام الإنتاجي من العناصر الرئيسية التالية: (المنصور، 2010)

1- وقت العملية:

وقت الانتظار في صف الانتظار لبدء العمل: وهذا الوقت يختلف من عملية لآخر، ومن قسم إنتاج الآخر، ولتخفيضه إلى أقل ما يمكن يتوجب جدولة انتظار الأعمال (الأوامر) استناداً لمعيــار متوسط وقت انتظار العمل أو الأمر في صف الانتظار. وهذا المتوسط يجب أن يكــون أقــل مــا يمكن، لأن زيادته تعني الازدحام وطول فترة الإنتاج الكلية، بالإضافة للتأخير في زمن تسليم العمل للعميل.

2- وقت العمال:

يعد وقت العمال من أهم عوامل الوقت في النظام الإنتاجي الذي يتطلب اســتثماره بأقــصى كفاية، لأنه هو الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ هذه الدراسة من حيث وصف مجتمعها وعينتها، الأداة وصدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية للبيانات من أجل تحديد أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل كحالة دراسية.

3-2 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه منهج يمتاز بنظرة شمولية، ويساعد في وصف الظاهرة ويعمل على تحليل جميع متغيراتها، فقد تم جمع المعلومات عن إدارة نظم الموارد البشرية والإنتاجية لمعرفة تأثير إدارة نظم الموارد البشرية على الإنتاجية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل ومن ثم تحليل هذه البيانات وعرضها بأسلوب وصفي إحصائي.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية. وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشاملة لجميع العاملين، وقد تكونت من (30) موظفا وموظفة وقد تم توزيع (30) استبانة واستعادتها بالكامل أي بنسبة استرداد قدرها 100% كانت جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي.

3-4 أساليب جمع البيانات:

وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين من أساليب جمع البيانات وكما يلي:

- **المصادر الثانوية:**

ويقصد بها البيانات والمعلومات التي تم جمعها بهدف تكوين الإطار النظـري والمفاهيمي للدراسة واشتملت على مراجعة لأهم أدبيات الموضوع ذات العلاقة بمفاهيم إدارة نظم الموارد البشرية وتحديدا تم الاستعانة بالكتب، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل الجامعية والدوريات والإنترنت، والنشرات ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على هذه المعلومات وذلك من أجل بناء الجانب النظري لهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:**

وهي البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة التي تم تطويرها وصياغة أسئلتها خصيصا لغرض الدراسة الحالية من أجل التعرف على أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: الأول يتضمن بيانات أولية عن المبحوثين من خلال (5) فقرات وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يضم الجزء الثاني الفقرات التي تقيس مجالات الدراسة وهي إدارة نظم الموارد البشرية عبر أربعة أبعاد رئيسة وهي (إدارة نظم عمليات الموارد البشرية، إدارة نظم توظيف الموارد البشرية، إدارة نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية، إدارة نظم هندسة وتطوير ومتابعة

سياسات الموارد البشرية)، وهناك (33) فقرة لقياسها. والمتغيرات التي تتعلق بالإنتاجية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة وهي (السرعة، الدقة، خفض التكاليف) وهناك (11) فقرة لقياسها.

القسم الثالث : والذي يضم الأسئلة حول معوقات ومحددات استخدام أدارة نظم الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وهناك (6) فقرات لقياسها.

وقد تم تطوير الاستبانة بالاستعانة بدراسات السابقة وهي: (السيد،2013)، (الوشاحي،2013)، (الرحاحلة، 2012)، (الكاهلي، 2012)، (قطبان، 2011)، (السعايدة، 2009)، (أمونه، 2009).

3-5 أداة الدراسة:

لقياس أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل، فقد تم إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة. وبناء على ذلك تم تحديد المجالات التي شكلت بموجبها أداة الدراسة (الاستبانة)، وتم وضع عدد من الفقرات تحت كل مجال من المجالات التي شملتها الدراسة، والجدول رقم (3-1) يبين أقسام الاستبانة والأسئلة المخصصة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (3-1)

أقسام الاستبانة والأسئلة التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة

أقسام الاستبانة	المتغيرات	الأسئلة
القسم الأول	النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي	5-1
القسم الثاني	نظم عمليات الموارد البشرية	9-1
	نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية	16-10
	نظم توظيف الموارد البشرية	25-17
	نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية	33-26
	الإنتاجية	44-34
	معوقات استخدام أنظمة الموارد البشرية	50-45

وتم تصميم الإجابات على أداة البحث وفق مقياس ليكرت(Likert) الخماسي كما يلي:

موافق بشدة ولها (5) درجات، وموافق ولها (4) درجات، ومحايد ولها (3) درجات، وغير موافق ولها (2) درجة وغير موافق بشدة ولها (1) درجة .

وقد تم اعتماد التقسيم التالي لتحديد درجة الموافقة

الحد الأعلى – الحد الأدنى = 5-1 = 4

وبما أن هناك ثلاثة درجات للموافقة فيتم قسمة الرقم 4 على 3 = 1.333

وبناء عليه يتم توزيع درجات الموافقة كما يلي:

1+1.33 = 2.33 درجة متدنية

2.34+ 1.33 = 3.67 درجة متوسطة

3.68 + 1.33 = 5.00 درجة مرتفعة

3-6 المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعيـــة (SPSS) للتعرف على خصائص عينة الدراسة ، وفقا لفرضيات وأهداف الدراسة فقد تم اســـتخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات على النحو التالي:

- التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية: واستخدمت للتعامل مع الاستجابات المتعلقـــة بخصائص العينة وبعض متغيرات الدراسة.
- اختبار العينة الأحادية (T-test): تم استخدام هذا الاختبار للمقارنات الثنائيـــة وفـــي اختبـــار فرضيات الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة العلاقة التأثير بين المتغيرات .
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة هل هناك فروقات في إجابات عينة الدراسة حول أثر إدارة نظم الموارد البشرية فـــي الإنتاجيـــة يعـــزى للخـــصائص الديموغرافيـــة (النـــوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

3-7 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين والمختصين، تألفت من (7) محكمين (ملحق رقم 2)، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، وكذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً. وبعد الأخذ بآراء المحكمين، اختيرت الفقرات التي أجمعوا عليها وعدلت الفقرات التي اقترح تعديلها وإعادة صياغتها، وأصبح عدد الفقرات في صورتها النهائية (50) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة.

3-8 ثبات أداة الدراسة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة وتشير النتائج الواردة في الجدول (3-2) إلى درجة ثبات في استجابات المبحوثين، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60% وهي النسبة المقبولة، الأمر الذي ساعد الباحث على الاعتماد على الاستجابات في عملية التحليل (Sekaran, 2000)

الجدول (3-2)

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	ألفا
1	نظم عمليات الموارد البشرية	79.7
2	نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية	79.4
3	نظم توظيف الموارد البشرية	84.1
4	نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية	84.9
5	الإنتاجية	88.4
6	معوقات استخدام أنظمة الموارد البشرية	65.0
	الاستبانة ككل	91.6

الفصل الرابع
تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات وختبار الفرضيات

4-1 مقدمة:

يناقش هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، ففي البداية تم أولا وصف عينة الدراسة، ثم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة، ومن ثم تم القيام بالتحليل الإحصائي للاستجابات واختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج تحليل الاستجابات.

وهدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل كحالة دراسية ويشتمل هذا الفصل على عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها كما يلي:

4-2 وصف خصائص وعينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع وعينة الدراسة مـــن حيـــث متغيـــرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

جدول رقم (4-1)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	20	66.7
	أنثى	10	33.3
العمر	20- 25 سنة	8	26.7
	26 -30سنة	9	30.0
	31- 35 سنة	3	10.0
	36-40 سنة	2	6.7
	41 سنة فأكثر	8	26.6
المؤهل العلمي	دبلوم	6	20.0
	بكالوريوس	19	63.3
	ماجستير	5	16.7
	دكتوراه		
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	43.3
	6-9 سنوات	7	23.3
	10 -14 سنة	1	3.3
	15 سنة فأكثر	9	30.0
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	1	3.3
	مدير مركز	4	13.3
	رئيس وحدة	1	3.3
	ضابط في الموارد البشرية	24	80.0

يتضح من استعراض بيانات الجدول رقم (4-1) ما يلي:

1- **النوع الاجتماعي**: يتضح من الجدول رقــم (4-1) أنّ (20) فــردا يمثلــون (66.7%) مــن إجمالي عينة الدراسة من الذكور مقابل (10) أفراد يمثلون (33.3%)، من الإناث وتفسر هذه النتيجة ارتفاع مساهمة العنصر النسائي في العمل في بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

2- **العمر**: يتضح من الجدول رقم (4-1) أن (8) من أفراد الدارسة يمثلون ما نــسبته26.7%مــن إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (20- 25) سنة، في حين أن (9) منهم يمثلون ما نسبته 30.0 % من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح مــابين (26 ســنة -30 ســنة)، مقابل (3) منهم يمثلون ما نسبته 10 %من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين(31- 35 سنة) في حين أن (2) منهم يمثلون ما نسبته 6.7% من إجمالي عينة الدراســة أعمــارهم تتراوح ما بين(36-40) سنة وأن (8) منهم يمثلون مــا نــسبته 26.7% أعمــار (41 ســنة فأكثر)، ويتبين أن غالبية عينة الدراسة لا زالت في سن العطاء إذ أن ما نسبته 73.4% مــن عينة الدراسة دون سن الأربعين من العمر.

3- **المؤهل العلمي**: تشير البيانات الواردة في الجدول (4-1) إلى أن المؤهل العلمي لأفراد عينــة الدراسة توزع إلى ثلاث فئات حيث يتبين أن الغالبية من حملة الشهادة الجامعيــة الأولــى، إذ بلغ عدد أفراد هذه الفئة (19) فردا من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 63.3% ، تلاها حملــة الدبلوم إذ بلغ عدد أفراد هذه الفئة (6) أفراد ويمثلون ما نسبته 20% ، ثم حملة الماجــستير إذ بلغ عددهم (5) أفرا د بنسبة 16.7% من إجمالي عينة الدراسة، ويتــضح مــن الجــدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الجامعيين مما يشير إلى توجه إدارة البنك لاختيار الجــامعيين للقيام بمهام وواجبات البنك.

4- **سنوات الخبرة**: يتضح من الجدول رقم (4-1) أن (13) من أفراد الدراسة يمثلون مـــا نـــسبته % 43.3من إجمالي أفراد الدراسة تقل خبراتهم عن (5) سنوات وهم الفئة الأكثر من أفـــراد الدراسة، في حين أن (7) منهم يمثلون ما نسبته % 23.3 من إجمالي أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين(6-9) سنوات، بينما يوجد فرد واحد تتراوح خبرته ما بين (10-14) سنة، ويمثل ما نسبته 3.3% من إجمالي عينة الدراسة، وأن (9) أفراد تتراوح خبـــراتهم مـــا بين (15 سنة فأكثر) ويمثلون ما نسبته 30 % وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفـــراد عينـــة الدراسة من ذوي الخبرات.

5- **المسمى الوظيفي**: تشير النتائج الواردة في الجدول (4-1) إلى توزيع عينة الدراسة بناء على المسمى الوظيفي إذ يتبين أن فردا واحدا منها بنسبة 3.3% يعمل مديرا تنفيذيا، بينمـــا هنـــاك (4) أفراد ويمثلون 13.3% يعملون مدراء مراكز، وأن فردا واحدا ويمثل ما نـــسبته(3.3%) يعمل رئيس واحدة وأن (24) فردا ويمثلون ما نسبته (80%) يعملون ضباط موارد بشرية.

4-3 عرض النتائج تحليل البيانات:

- **النتائج التي تتعلق بنظم عمليات الموارد البشرية**

جدول رقم (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس نظم عمليات الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تستخدم عمليات الموارد البشرية نظام واضح ودقيق في إدخال البيانات المتعلقة في الموظفين واستكمال وثائق التعين .	4.40	.724	3	عالية
2	تستخدم عمليات الموارد البشرية نظاما واضحا يستطيع من خلاله احتساب رواتب الموظفين والاقتطاعات التي تجري عليها في كل شهر.	4.47	.681	2	عالية
3	يتيح النظام للموظفين إمكانية الاطلاع على بياناتهم الوظيفية والشخصية والتعديل على البيانات الشخصية في أي وقت.	4.37	.718	4	عالية
4	يساعد النظام في اعتماد الجهات الطبية للتأمين الصحي وتحديد المنتفعين من التأمين الصحي.	4.00	.743	8	عالية
5	يضمن النظام المستخدم توريد التقارير اللازمة للجهات المعنية مثل الضمان الاجتماعي وضريبة الدخل بشكل المناسب.	4.30	.606	5	عالية
6	يساعد النظام في تحديد مستحقات الموظفين المستقيلين "إنهاء الخدمات".	4.07	.828	7	عالية
7	يتم استرجاع معلومات الموظفين التي يتم عمل أرشفة لها بسرعة وبدون أية معيقات.	4.23	.679	6	عالية
8	يعتبر نظام الدوام المستخدم حالياً قادراً على ضبط حالات التأخر والتغيب عن الدوام بشكل دقيق.	4.50	.630	1	عالية
9	يسهل النظام عملية التذكير في العمليات التي تجرى بشكل دوري على الموظفين .	3.97	.765	9	عالية
المتوسط الحسابي		**4.29**		**عالية**	

تم قياس اتجاهات عينة الدراسة حول نظم عمليات الموارد البشرية من خلال العبارات (1-9) في الجدول رقم (4-2) وقد تراوحت قيم المتوسطات المحاسبية للفقرات التي تقيس متغير نظم عمليات الموارد البشرية، تتراوح ما بين (3.97) - (4.50) وجميعها تشير إلـى موافقـة عينـة الدراسة على الفقرات التي تقيس نظم عمليات الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقـرة رقم (8) والتي تنص على: "يعتبر نظام الدوام المستخدم حالياً قادراً على ضـبط حـالات التـأخر والتغيب عن الدوام بشكل دقيق."في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، وبلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (4.50)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها عالية ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ بنـك الإسكان للتجارة والتمويل يحرص على التزام العاملين بالحضور إلى عملهم وفق الأسس المتبعـة والمفروضة، ولذلك فإنه يستخدم نظام قادر على قياس ذلك بشكل دقيق، بينما جاء ت الفقـرة رقـم (2) والتي تنص على:" تستخدم عمليات الموارد البشرية نظاما واضحا يستطيع من خلاله احتساب رواتب الموظفين والاقتطاعات التي تجري عليها في كل شهر." فـي المرتبـة الثانيـة وبمتوسـط حسابي (4.47)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تستخدم عمليات الموارد البشرية نظام واضح ودقيق في إدخال البيانات المتعلقة في الموظفين واستكمال وثائق التعين. "في المرتبة الثالثـة وبمتوسط حسابي (4.40) بينما حازت الفقرة (9) والتي تنص على: "يُسهّل النظام عمليـة التـذكير بالعمليات التي تجرى بشكل دوري على الموظفين." على المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.97) وبدرجة موافقة عالية ، وبشكل عام جاءت موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقـيس نظم عمليات الموارد البشرية بدرجة عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.29).

- **النتائج التي تتعلق بنظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية**

جدول رقم (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على الفقرات التي تقيس نظم هندسة وتطوير الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	تستخدم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية نظاماً واضحاً يساعد في مسح السوق المصرفي (تحديد المكافآت والحوافز والزيادات السنوية).	3.83	.747	1	عالية
11	هناك نظام يساعد في تحديد الوصف الوظيفي ومتابعة التعديلات على المسار الوظيفي للموظفين .	3.77	.935	3	عالية
12	هناك نظام واضح يساعد في احتساب نتائج تقيم الأداء الذي تبنى عليه المكافأة السنوية للموظفين.	3.60	.968	4	متوسطة
13	هناك نظام واضح في تحديد سلم الدرجات وتقييم الوظائف.	3.53	.973	5	متوسطة
14	هناك نظام واضح يساعد في عملية الإحلال الوظيفي للوظائف الهامة والحساسة.	3.27	.828	7	متوسطة
15	يوجد نظام متابعة خاص يمكن من خلاله تطوير السياسات والإجراءات ولوائح الموارد البشرية .	3.47	.860	6	عالية
16	يتم بناء المعادلات المتعلقة بمكافآت نهاية العام والزيادات السنوية باستخدام نظام محدد يساعد على دقة وسرعة عملية اتخاذ القرار.	3.83	.699	1	عالية
المتوسط الحسابي		**3.61**		**متوسطة**	

تم قياس اتجاهات عينة الدراسة حول نظم هندسة وتطـوير ومتابعـة سياسـات المـوارد البشرية من خلال العبارات (10-16) في الجدول رقم (4-3) وقد تراوحـت قـيم المتوسـطات المحاسبية للفقرات التي تقيس متغير نظم هندسة وتطوير الموارد البشرية ، تتراوح ما بين (3.27 - 3.83) وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس نظم هندسة وتطـوير الموارد البشرية بدرجات تتفاوت بين المتوسطة والعالية ، وقد جاءت الفقـرات رقـم (10 و16) واللتان تنصان على: "تستخدم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية نظام واضح يساعد في مسح السوق المصرفي (تحديد المكافآت والحوافز والزيادات السنوية).", و" يتم بناء المعـادلات المتعلقة بمكافآت نهاية العام والزيادات السنوية باستخدام نظام محدد يساعد على دقة وسرعة عملية اتخاذ القرار". في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (3.83)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها عالية ، بينما جاء ت الفقرة رقم (11) والتـي تـنص على: "هناك نظام يساعد في تحديد الوصف الوظيفي ومتابعة التعديلات علـى المـسار الـوظيفي للموظفين. "في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.77) بينما حازت الفقـرة (14) والتـي تـنص على: "هناك نظام واضح يساعد في عملية الإحلال الوظيفي للوظائف الهامة والحـساسة. " علـى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة موافقة متوسطة، وبشكل عام جاءت موافقـة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسـات المـوارد البـشرية بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.61).

- **النتائج التي تتعلق بنظم توظيف الموارد البشرية**

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على الفقرات التي تقيس نظم توظيف الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	هناك نظام واضح للإعلان واستقطاب الموظفين في وظائف البنك المختلفة .	4.30	.702	2	متوسطة
18	هناك نظام معتمد يستخدم من قبل المدراء لغايات تحديد احتياجاتهم من الكوادر البشرية اللازمة.	3.83	.747	7	عالية
19	هناك نظام يتيح الاتصال بين قسم توظيف الموارد البشرية ومكاتب التوظيف المتخصصة بحثاً عن عناصر جديدة .	4.03	.669	5	متوسطة
20	يستخدم في توظيف الموارد البشرية نظام واضح يساعد في استقبال طلبات التعين وفرزها.	4.43	.679	1	عالية
21	يوجد نظام لفرز الطلبات الوظيفية يتيح إمكانية الفرز حسب الوصف الوظيفي للوظيفة المطلوب شغلها .	3.93	.868	6	عالية
22	هناك نظام يسمح للمدراء التنفيذيين بالاطلاع على طلبات وملفات المتقدمين للعمل واختيار أفضلهم .	3.60	1.037	9	متوسطة
23	هنالك نظام آلي لاختبارات تعيين المرشحين يضمن اختيار الأنسب والأكثر كفاءة ضمن فترة زمنية قصيرة.	4.27	.828	3	عالية
24	يوجد نظام واضح يستخدم في إجراءات توظيف الموارد البشرية ومتابعة العقود الخاصة بالموظفين .	4.07	.9071	4	عالية
25	هناك نظام يختص في متابعة الأفراد الذين تم تعينهم حديثاً.	3.67	1.061	8	متوسطة
المتوسط الحسابي		**4.07**		**عالية**	

تم قياس اتجاهات عينة الدراسة حول نظم توظيف الموارد البشرية من خلال العبارات (17-25) في الجدول رقم (4-4) وقد تراوحت قيم المتوسطات المحاسبية للفقرات التي تقيس متغير نظم توظيف الموارد البشرية، تتراوح ما بين (3.60) - (4.43) وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس نظم توظيف الموارد البشرية بدرجات تتفاوت بين المتوسطة والعالية، وقد جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على: " يستخدم في توظيف الموارد البشرية نظام واضح يساعد في استقبال طلبات التعين وفرزها." في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (4.43)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها عالية ، بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على: "هناك نظام واضح للإعلان واستقطاب الموظفين في وظائف البنك المختلفة. " في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.30)، بينما حازت الفقرة (23) والتي تنص على: "يوجد نظام آلي لاختبارات تعيين المرشحين يضمن اختيار الأنسب والأكثر كفاءة وضمن فترة زمنية قصيرة. "في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.27) وبدرجة موافقة عالية، وجاءت الفقرة (22) والتي تنص على: "هناك نظام يسمح للمدراء التنفيذيين بالاطلاع على طلبات وملفات المتقدمين للعمل واختيار أفضلهم. " على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.6) وبدرجة موافقة متوسطة، وبشكل عام جاءت موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس نظم توظيف الموارد البشرية بدرجة عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07).

- **النتائج التي تتعلق بنظم تدريب الموارد البشرية**

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على الفقرات التي تقيس نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يستخدم في تدريب وتطوير الموارد البشرية نظام واضح في إعداد الخطط التدريبية للموظفين .	3.93	.785	5	عالية
27	هناك نظام يقدم مسح لاحتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري ويقدم الخطط التدريبية لهم.	4.07	.640	3	عالية
28	يساعد نظام تدريب الموظفين بالاطلاع على كافة الدورات وأوقاتها.	4.20	.847	1	عالية
29	يولد نظام التدريب تقارير واضحة عن كل دورة تم عقدها.	3.80	.847	7	عالية
30	يتدرب الموظفون على نظم المعلومات الحديثة التي ينوي البنك استخدامها.	3.87	.776	6	عالية
31	هناك نظام معني في متابعة الأفراد المعينين حديثاً وتدريبهم.	3.83	.747	5	عالية
32	يتوفر نظام متابعة وإبلاغ للموظفين لدى استحقاق موعد دوراتهم التدريبية.	4.17	.747	2	عالية
33	يتيح النظام المستخدم إمكانية تقييم كل من مضمون الدورة التدريبية والمحاضر وبما يتيح المجال لاتخاذ القرار المتعلق بإعادة طرح الدورة واستخدام المحاضر.	4.03	.765	4	عالية
	المتوسط الحسابي	**3.91**			**عالية**

تم قياس اتجاهات عينة الدراسة حول نظم تدريب الموارد البشرية مـــن خــــلال العبــــارات (26-33) في الجدول رقم (4-5) وقد تراوحت قيم المتوسطات المحاسبية للفقــرات التـــي تقــيس متغير نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية ، ما بين (3.80) - (4.20) وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية بدرجات عالية ، وقــد جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على: "يساعد نظام التدريب الموظفين على الاطـــلاع علـــى جميع الدورات وأوقاتها." في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ قيمة المتوســط الحسابي لها (4.20)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها عالية ، بينما جاء الفقرة رقم (32) والتـــي تنص على: "يتوفر لدى المركز نظام متابعة وإبلاغ للموظفين لـــدى اســـتحقاق موعـــد دوراتهـــم التدريبية. "في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.17) بينما حازت الفقرة (27) والتي تنص على: "هناك نظام يقدم مسح للاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ويقدم الخطط التدريبيـــة لهـــم." على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة موافقة عالية وجاءت الفقرة (29) والتي تنص على: "يولد نظام التدريب تقارير واضحة عن كل دورة تم عقدها" علـــى المرتبـــة الأخيـــرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.8) وبدرجة موافقة عالية، وبشكل عام جاءت موافقة عينة الدراسة علـــى الفقرات التي تقيس نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية بدرجة عالية إذ بلغ المتوســـط الحـــسابي العام (3.91).

- **النتائج التي تتعلق بالإنتاجية**

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الإنتاجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
السرعة					
34	تساعد الأنظمة على سرعة توليد التقارير.	4.27	.583	2	عالية
35	توفر الأنظمة الموجود سرعة في تحديث البيانات.	4.23	.626	3	عالية
36	تساعد الأنظمة في بحث واسترجاع للبيانات والمعلومات بسرعة.	4.33	.547	1	عالية
37	تساعد الأنظمة على توفير الوقت للعاملين في جميع إدارات البنك المختلفة وبالتالي سرعة في خدمة العملاء.	4.17	.592	6	عالية
الدقة					
38	تساعد الأنظمة على إيجاد مخرجات للعمليات بشكل دقيق.	4.10	.712	9	متوسطة
39	تساهم الأنظمة في إصدار تقارير دقيقة .	4.17	.648	7	عالية
40	تساعد الأنظمة على توفير معلومات متكاملة.	4.20	.610	4	عالية
41	تساعد الأنظمة في عمليات الفرز بشكل دقيق .	4.20	.664	5	عالية
خفض التكاليف					
42	يوفر استخدام الأنظمة الوقت والجهد.	4.13	.730	8	عالية
43	يقلل استخدام الأنظمة من عدد الموظفين.	3.57	.935	11	متوسطة
44	يوفر استخدام الأنظمة التكاليف التشغيلية على البنك.	3.80	.846	10	عالية
	المتوسط الحسابي	**4.13**			**عالية**

تم قياس اتجاهات عينة الدراسة حول الإنتاجية من خلال العبارات (34-44) في الجدول رقم (4-6) وقد تراوحت قيم المتوسطات المحاسبية للفقرات التي تقيس متغير الإنتاجية، تتراوح ما بين (3.57) - (4.33) وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الإنتاجية بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية ، وقد جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على: "تساعد الأنظمة في بحث واسترجاع للبيانات والمعلومات بسرعة. "في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (4.33)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها عالية، بينما جاء الفقرة رقم (34) والتي تنص على: "تساعد الأنظمة على سرعة توليد التقارير. "في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.27)، بينما حازت الفقرة (35) والتي تنص على: "توفر الأنظمة الموجود سرعة في تحديث البيانات." على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبدرجة موافقة عالية، وجاءت الفقرة (43) والتي تنص على: "يقلل استخدام الأنظمة من عدد الموظفين. "على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة موافقة متوسطة، وبشكل عام جاءت موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الإنتاجية بدرجة عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.13)

- **النتائج التي تتعلق بمحددات ومعوقات استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية**

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على الفقرات التي تقيس معوقات استخدام أنظمة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
45	صعوبة الربط بين أنظمة إدارة الموارد البشرية في جميع أقسامها.	3.40	1.133	1	متوسطة
46	نقص في قواعد بيانات وتحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية باستمرار.	3.13	.937	2	متوسطة
47	ارتفاع كلفة شراء وتطبيق الأنظمة المتعلقة في أقسام إدارة الموارد البشرية .	2.73	.980	3	متوسطة
48	صعوبة في تطوير بيئة أنظمة إدارة الموارد البشرية لتتواءم مع التغيرات في الخطط والسياسات المطبقة في الوظائف والأقسام.	2.70	.750	4	متوسطة
49	قلة توافر العاملين المدربين على استخدام أنظمة الموارد البشرية.	2.33	.606	5	متدنية
50	صعوبة في تطبيق الأنظمة الحديثة لإدارة الموارد البشرية لعدم تناسبها مع خصائص وطبيعة العمل في البنك .	2.23	.728	6	متدنية
	المتوسط الحسابي	**2.90**		**متوسطة**	

تشير نتائج الجدول رقم (4-7) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس معوقات استخدام أنظمة الموارد البشرية تراوحت ما بين (2.33- 3.4) وتشير هذه المتوسطات إلى موافقة عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس هذا المجال ويتضح أن الموافقة جاءت بدرجات تراوحت بين المتدنية والمتوسطة، كما يشير الجدول أيضا إلى أن الفقرة رقم (47) والتي تنص على: "ارتفاع كلفة شراء وتطبيق الأنظمة المتعلقة في أقسام إدارة الموارد البشرية. "جاءت في المرتبة الأولى بينما احتلت الفقرتان رقم (49 و50) واللتان تنصان على: "قلة توافر العاملين

المدربين على استخدام أنظمة الموارد البشرية" و "صعوبة في تطبيــق الأنظمــة الحديثــة لإدارة الموارد البشرية لعدم تناسبها مع خصائص وطبيعة العمل في البنك. " في المرتبة الأخيرة، وبشكل عام جاءت موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس معوقات استخدام أنظمة الموارد البــشرية بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.90).

4-4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم المـوارد البـشرية المستخدمة لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الإنتاجية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول (4-8)

جدول(4-8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نظم الموارد البشرية في الإنتاجية

المتغير التابع	R الارتباط	R2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	معامل الانحدار			
						المتغير المستقل	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنتاجية	.776	.602	9.447	0.00	4	عمليات الموارد	.717	3.481	.002
					25	نظم هندسة وتطوير	-.207	-1.550	.134
					29	نظم توظيف	-.046	-.291	.773
						نظم تدريب	.337	2.531	.018

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج الواردة في الجدول (4-8) أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجيـة فـي بنك الإسكان للتجارة والتمويل؛ إذ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالـة إحـصائية لإدارة نظم الموارد البشرية على الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل الارتبـاط R بـين إدارة نظـم الموارد البشرية والإنتاجية. (766.) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامـل التحديـد R2 فقـد بلـغ

(602.) أي ما قيمته (60.2%) من التغيرات في الإنتاجية ناتج عن التغير في إدارة نظم المـــوارد البشرية، وقد بلغت قيمة التأثير (717.) β لإدارة نظم عمليات الموارد البـــشرية و(207.-) لإدارة نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية، و(046.-) لإدارة نظم توظيـــف المـــوارد البشرية، و(337.) لإدارة نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمـــة F المحسوبة والتي بلغت (9.447) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صـــحة قبـــول الفرضية الرئيسة الأولى وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص علـــى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم الموارد البشرية فـــي الإنتاجيـــة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل".

H01.a: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم عمليات الموارد البشرية في الإنتاجية.

جدول رقم (4-9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نظم عمليات الموارد البشرية في الإنتاجية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الإنتاجية	.679	.461	25.952	1	0.00	عمليات الموارد	.718		4.894	.000
				28						
				29						

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4-9) أن نموذج الانحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين عمليات الموارد من ناحية والإنتاجية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل من ناحية أخرى معنوي إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (25.952) وبمستوى دلالة إحصائية(Sig =0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (.679) وهو دليل على وجود علاقة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قد بلغ (0.461)، أي أن متغير إدارة نظم عمليات الموارد البشرية يفسر ما نسبته (46.1%) من متغير الإنتاجية، إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.718)، وهي تمثل الأثر الكلي لإدارة نظم عمليات الموارد البشرية على الإنتاجية وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة له (4.894) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم عمليات الموارد على الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل".

H01.b: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية في الإنتاجية .

جدول رقم (4-10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نظم وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية في الإنتاجية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الإنتاجية	.316	.100	3.116	1 28 29	0.00	نظم هندسة وتطوير	.144		1.765	.088

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4-10) أن نموذج الانحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين إدارة نظم الهندسة والتطوير من ناحية والإنتاجية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل من ناحية أخرى معنوي؛ إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (3.116) وبمستوى دلالة إحصائية(Sig =0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (316.) وهو دليل على وجود علاقة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قد بلغ (0.100)، أي أن متغير إدارة نظم هندسة وتطوير الموارد يفسر ما نسبته (10%) من متغير الإنتاجية، إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.144)، وهي تمثل الأثر الكلي لإدارة نظم هندسة وتطوير الموارد البشرية على الإنتاجية غير دال إحصائيا حيث قيمة t المحسوبة له (1.765) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم تطوير وهندسة الموارد البشرية على الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل".

H01.c: الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم توظيف الموارد البشرية في الإنتاجية.

جدول رقم (4-11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نظم توظيف الموارد البشرية في الإنتاجية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الإنتاجية	.526	.276	10.696	1 28 29	0.003	نظم توظيف	.436		3.271	0.003

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4-11) أن نموذج الانحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين إدارة نظم توظيف الموارد البشرية من ناحية والإنتاجية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل من ناحية أخرى معنوي؛ إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (10.696) وبمستوى دلالة إحصائية(Sig =0.003)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (526.) وهو دليل على وجود علاقة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قد بلغ (0.276)، أي أن متغير إدارة نظم توظيف الموارد البشرية يفسر ما نسبته (27.6%) من متغير الإنتاجية، إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.436)، وهي تمثل الأثر الكلي لإدارة نظم توظيف الموارد البشرية على الإنتاجية وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة له (3.271) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم توظيف الموارد البشرية على الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل".

H01.d: الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم تدريب الموارد البشرية في الإنتاجية.

جدول رقم (4-12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نظم تدريب الموارد البشرية في الإنتاجية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الإنتاجية	.611	.374	16.703	1	0.000	نظم تدريب	.500		4.087	0.000
				28						
				29						

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4-12) أن نموذج الانحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين إدارة نظم تدريب الموارد البشرية من ناحية والإنتاجية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل من ناحية أخرى معنوي إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (16.703) وبمستوى دلالة إحصائية(Sig =0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (611.) وهو دليل على وجود علاقة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قد بلغ (0.374)، أي أن متغير إدارة نظم تدريب الموارد البشرية يفسر ما نسبته (37.4%) من متغير الإنتاجية، إضافة إلى ذلك فإن قيمة درجة B قد بلغت (0.500)، وهي تمثل الأثر الكلي لإدارة نظم تدريب الموارد البشرية على الإنتاجية وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة له (4.087) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم تدريب الموارد البشرية على الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل".

HO2: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يواجه بنك الإسكان للتجارة والتمويل معوقات ومحددات فـــي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم (4-13)

نتائج تحليل t- test لقياس معوقات ومحددات في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية

المتوسط الحسابي	Tالمحسوبة	T الجدولية	Sig t	النتيجة
2.90	1. 05	1.986	.300	قبول

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام One sample t- test وتشير نتائج الجدول رقم (4-13) إلى أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، كما أن قيمة (T) المعنوية أكبر من الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني قبول الفرضية العدمية أي أنه، لا يواجه بنك الإســكان للتجــارة والتمويل معوقات ومحددات في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

HO3: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول أثــر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية يعزى للخصائص الديموغرافية (النــوع الاجتمــاعي، العمــر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين والجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (4-14)

نتائج تحليل التباين لقياس الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول

أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية يعزى للخصائص الديموغرافية

المتغير	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
النوع الاجتماعي	1.519	4.17	.285	قبول
العمر	0.011	4.17	.797	قبول
المؤهل العلمي	0.046	4.17	.691	قبول
المسمى الوظيفي	0.065	4.17	.806	قبول
سنوات الخبرة	2.88	3.32	.926	قبول

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم F المحسوبة أقل من قيم F الجدولية وجميعهــا غيــر دالــة إحصائيا عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية العدمية أي أنه لا يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر إدارة نظم الموارد البــشرية فــي الإنتاجيــة يعــزى للخــصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات أختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها:

1- جاءت موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على جميع الفقرات التي تقيس إدارة نظم عمليات الموارد البشرية، ويعد نظام الدوام المستخدم حالياً قادراً على ضبط حالات التأخر والتغيب عن الدوام بشكل دقيق، أكثر العوامل أهمية؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أنّ بنك الإسكان للتجارة والتمويل شأنه شأن المؤسسات المصرفية الأخرى يحرص على التزام العاملين بالحضور إلى عملهم وفق الأسس المتبعة والمفروضة وهذا يحتم على إدارة البنك استخدام نظام قادر على قياس ذلك بشكل دقيق؛ للتمكن من السيطرة على الالتزام الموظفين بالدوام آخذين في عين الاعتبار أن عدد العاملين في البنك كبير.

2- وقد تبين من التحليل العبارات التي تقيس متغير إدارة نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية أن موافقة عينة الدراسة تتفاوت بين المتوسطة والعالية، كما بينت النتائج أن هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية تستخدم نظاماً واضحاً يساعد في مسح السوق المصرفي (تحديد المكافآت والحوافز والزيادات السنوية). كما أن بناء المعادلات المتعلقة بمكافآت نهاية العام والزيادات السنوية باستخدام نظام محدد يساعد على دقة وسرعة عملية اتخاذ القرار كانت عاملا مهما في هذا المتغير. ويمكن تفسير ذلك إلى أن هذين العاملين هم من أهم أهداف الموارد البشرية ويشكلان النواة الصلبة لوظائف إدارة الموارد البشرية مما يفرض ضرورة استخدم نظم قادرة على ضبط جميع الأمور المتعلقة بذلك.

3- أظهرت النتائج أن اتجاه عينة الدراسة نحو إدارة نظم توظيف الموارد البشرية جاء بدرجات تتفاوت بين المتوسطة والعالية وأن عامل استخدام نظام واضح في توظيف الموارد البشرية يساعد في استقبال طلبات التعيين وفرزها وهو العامل الأهم؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للبنك، فاستقطاب العاملين واستقبال طلباتهم وفرزها واختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة يعد أمراً مهما لإدارة الموارد البشرية ولإدارة البنك أيضا.

4- وقد بينت نتائج التحليل أن موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس إدارة نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، وأن نظام التدريب والتطوير ساعد الموظفين بالاطلاع على جميع الدورات وأوقاتها كان العامل الأهم في هذا المتغير؛ ويفسر ذلك أهمية التدريب بالنسبة للبنك وعلى الأخص العاملون الجدد، وإلى اهتمام البنك بضرورة اطلاع الموظف على الدورات وأوقاتها من أجل اختيار أنسبها في الوقت والمضمون مع الوظيفة التي يشغلها الموظف.

5- جاءت موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس متغير الإنتاجية بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية، وقد كان العامل الأهم هو الذي يساعد إدارة الموارد البشرية في البحث واسترجاع البيانات والمعلومات بسرعة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أن للمعلومات أهمية كبيرة جدا في اتخاذ القرار وهذا يفرض اختيار النظام الذي يلبي متطلبات إدارة الموارد البشرية للحصول على المعلومة في الوقت المناسب.

6- كانت درجة الموافقة على العبارات التي تقيس معوقات استخدام نظم الموارد البشرية بين المتدنية والمتوسطة وكان عامل التكلفة هو الأكثر أهمية و هذا يفسر أن تكاليف أي نظام يمكن أن يشكل أحد المعوقات وهذا ينطبق على بنك الإسكان.

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم المـوارد البـشرية فـي الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل"، وتتفق هذه النتيجـة مـع دراسـة الـذنيبات (2003) والتي وجدت علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وأداء العاملين، وكـذلك دراسـة طرطارة (2006) التي وجدت أثرا لنظم المعلومات في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تتفق مع دراسة الرحاحلة (2003) والتي وجدت أثرا لنظم المعلومـات علـى نوعيـة العمل، وكذلك على فعالية إدارة الموارد البشرية، كما تتفق مع دراسـة كـل مـن قطبـان (2011) وبني حمدان (2002) والتي وجدت علاقة بين نظم المعلومات وعناصـر الميـزة التنافسية.

8- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم تطـوير وهندسـة ومتابعة سياسات الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويـل، وذلـك كون البنك يعتمد على البرامج البسيطة وشركات الاستشارات في هذا المجال بشكل كبير.

9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم توظيف الموارد البـشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل. وتتفق هذه الدراسة جزئيا مع دراسة عبـد القادر وأبو سن (2011) والتي أشارت إلى وجود علاقـة إيجابيـة بـين ممارسـات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، فممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس إيجابـا على إنتاجية العاملين.

10- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نظم تـدريب المـوارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل. وتتفق هذه الدراسة جزئيا مع دراسة عبد القادر وأبو سن (2011) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسـات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، فممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس إيجابـا على إنتاجية العاملين.

11- لا يواجه بنك الإسكان للتجارة والتمويل معوقات ومحددات فـــي اســـتخدام نظـــم معلومـــات الموارد البشرية. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة جرادات (2004) والتي وجدت معوقـــات تحول دون تطبيق نظام المعلومات.

12- لا يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجيـــة يعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عـــدد ســـنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

5-2 التوصيات:

1- تعزيز اهتمام إدارة الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل بالاستفادة من أحدث التقنيات وتوجيه استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في مجالات أوسع مثـل التخطـيط والتطوير في استخدام العنصر البشري بهدف اختيار الأفراد ذوي الكفاءة.

2- العمل على مواكبة التكنولوجيا المتطورة لتعزيز الاستفادة منها فـي اسـتخدام نظـم إدارة الموارد البشرية.

3- العمل على تحديث النظام الحالي للاستفادة منه في زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية.

4- تعزيز دور نظم معلومات الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل من خـلال آليـات محددة وذلك بالتحديث والتطوير المستمر على هذه الأنظمة بهدف رفع مستوى أداء العاملين.

5- تعزيز دعم الإدارة العليا لعمليات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية من خلال تـشجيع وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا من خلال المكافأت والحـوافز وعمـل دورات وورشـات تدريبة على الأنظمة الجديدة المستخدمة بحيث تكسر لديهم حاجز الخوف ممـا هـو جديـد "مقاومة التغير" .

6- التركيز على تعزيز دور نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية بحيث يصبح أكثر اعتمادا على نظم المعلومات الذاتية من الاعتماد على الإستشارات الخارجية.

7- التطوير والتحسين المستمر في أنظمة معلومات الموارد البشرية للمحافظـة علـى درجـة إنتاجية عالية ومنافِسة في السوق المصرفي من خلال تبني أنظمة جديدة تتناسب مع طبيعـة عمل البنك وتتوائم مع إحتياجاته .

8- القيام بإجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية، بحيث يتم إدخال متغيرات أخرى، أو التوسـع بها بحيث تشمل جميع البنوك العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. السعايدة، أميمة، **نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير، 2009، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
2. هنية، ماجد، **العوامل المؤثرة على الإنتاجية العاملين القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، 2005، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. دار عامر، 2013، **أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية**، رسالة ماجستير، 2013، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. الدايني، رشاد، **أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة**، رسالة ماجستير، 2010، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. السيد، رامي، **أثر نظم معلومات الموارد البشرية على إدارة التدريب في الشركات المساهمة العامة**، رسالة ماجستير، 2013، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
6. الرحاحلة، رشا، "**نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين نوعية حياة العمل**" _ **دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير، 2012، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

7. الوشاحي، دانا، "**أثر خصائص نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين" _دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن**، رسالة ماجستير، 2013، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

8. قطبان، سوزان، "**نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " _دراسة ميدانية في قطاع شركات التأمين في الأردن**، رسالة ماجستير، 2011، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

9. بني حمدان، خالد، "**تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"_ دراسة ميدانية في شركات صناعة التامين الأردنية**، أطروحة دكتوراه، 2002، جامعة بغداد، العراق.

10.جرادات، فاطمة، واقع **نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني**، 2004، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

11.طرطارة، سهيل، **أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن**، 2006، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

12.أمونة، يوسف، **واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة**، رسالة ماجستير، 2009، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

13.عبيدات، سمية أحمد، **واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، 2012، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

14.الكاهلي، عماد، "**الدوافع والمؤثرات على استخدام نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"_الفنادق الأردنية كحالة دراسية**، رسالة ماجستير، 2012، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

15.أبو رحمة، أمل، **نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، 2005، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

16.الذنيبات، حسام، **العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات المالية المتخصصة بالإقراض في الأردن**، رسالة ماجستير، 2003، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

17.ابن نمشة، سعيد، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض**، أطروحة دكتوراه، 2007، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

18.أبو شيخة، نادر، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، 2000، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19.سبنسر، ليل، **هندرة الموارد البشرية**، شمس الدين عثمان مراجعة المهندس بندر القحيطاني، ط1، 2000، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"،القاهرة، مصر.

20.كشواي، باري، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، 2006، دار الفاروق لنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

21.عقيلي، عمر، **تكنولوجيا إدارة المـوارد البـشرية الحديثـة إسـتراتيجيات – الاقتـصاديات**، 2007، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

22.الهيتي، خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية مدخل إسـتراتيجي**، ط2، 2005، دار وائـل للنشر، عمان، الأردن

23.النداوي، عبد العزيز، **عولمة إدارة الموارد البـشرية نظـرة إسـتراتيجية**، ط1، 2009، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

24.ماهر، أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، 2007، الدار الجامعية – الإسكندرية ، مصر.

25.زويلف، مهدي، **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، ط 1، 2001، دار الفكر للطباعة والنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26. الصيرفي، محمد، **هنـدرة المـوارد البـشرية**، ط1، 2006، مؤسـسة حـورس الدوليـة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

27.عبد الوهاب، محمد، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، 1996، مكتبـة عـين شـمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

28.القحطاني، محمد، **الموارد البشرية نحـو مـنهج متكامـل**، ط2، 2008، العبيكـان للنـشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

29.زمزير، منعم، **إدارة الإنتاج والعمليات**، 2007، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن

30.درة، عبد الباري، **العامل البشري والإنتاجيـة فـي المؤسـسات العامـة**، ط1، 1982، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31.حمود، خضير وياسين، **إدارة الموارد البشرية،** ط1، 2007، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32.نصر الله، حنا، **إدارة الموارد البشرية،** 2009، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

33.عبد الرحيم، زاهر، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية،** ط1، 2011، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

34.المغربي، عبد الفتاح، **نظم المعلومات الإدارية،** ط1، 2002، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

35.المنصور، كاسر، **إدارة العمليات الإنتاجية،** ط1، 2010، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36.مرسى، نبيل، **إستراتيجية الإنتاج والعمليات** ، ط1، 2002، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

37.البكري، سونيا ، محمد سلطان، إبراهيم، **نظم المعلومات الإدارية،** 2004، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

38.د. حسن علي سليمان " حول مفاهيم الإنتاجية الجزئية وتطبيقاتها "، **مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية،** (تشرين الثاني: 1978)، عدد 3، ص 105.

39.بابكر، مصطفى "إنتاجية وقياسها" **جسر التنمية،** (المعهد العربي للتخطيط بالكويت 2007)، عدد 61، ص3.

40. **عبد القادر، أحمد مهدي، وأبو سن، أحمد إبراهيم، 2011)** " أثر ممارســـات أدارة المـــوارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعـــة شـــركات جيـــاد الصناعية "، **مجلة العلوم والثقافة** (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، مجلد 12 (02) للعام 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abu-Dhaim, Najat, **"The Role of Human Resource Management Practices in Achieve Organizational Justice: from The Standpoints of the Departments' heads in Jordanian Ministries",** Master Thesis, 2011, The University of Jordan, Amman, Jordan.

2. Nasser, Yazan, **"The Effect of The Adopted Computerized Human Resources Information System on Job Satisfaction in The Jordanian Private Hospitals within The Capital Amman"** , Master Thesis , 2004 , The University of Jordan, Amman , Jordan.

3. Al-Ghazawi, Mona, **"The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The case of Commercial Banks in Jordan ",** PhD, 2006, Amman Arab University, Amman, Jordan.

4. Doughman, Siham,**" Human Resources Information Systems Analysis and Design"**, Master Thesis, 1997, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

5. Parry, E., Tyson, S. Selbie, D. and Leghton, R. **"HR and Technology: Impact and Advantages"**, 2006, London Charted Institute of Personnel and Development, London, UK.

6. Dianna L.Stone, Eugene F.Stone-Romero and Kimberly Lukaszeewski, **"Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems Human Resources Management",** 2006, University of Central Florida, USA.

7. Gary, Dessler, 2013, **Human Resource Management,** 13 Edition, Pearson, Global Edition.

8. Cascio, Wayne, 2012, **Managing Human Resources**, 9 Editions, McGraw-Hill Book Co, Global Edition.

9. Bohlander, Snell, 2011, **Managing Human Resources**, 16 Editions, Pearson and South-Western USA, New Jersey, USA.

10. Armstrong, Michael, 2006, **Human Resource Management Practice**, 10 Edition, Kogn Page, London Phililadelphia, UK.

11. Price, Alan, 2007, **Human Resource Management in a Business Context**, 3rd Edition, Thomson learning London, UK.

12. Mondy, Wayne, 2013, **Human Resources Management**, 13 Editions, Pearson, Global Edition.

13. Dessler, Gary, 2012, **Framework for Human Resource Management**, 7 Edition, Pearson, international Edition.

14. Singh, Colonel, 2011, **Human Resource Management**, First Edition, University Science Press.

15. Stain, Ralph, dan Reynolds, Gorge, 2006, **Principles of Information System**, 17th Edition, Thomson course Technology, USA.

16. Canzo, and Robbins, 1996, **Human Resource Management**, 5 Edition, West Publishing Company.

17. Peterson and Tracy, 1979, Systematic Management of Human Resources, Addison – Wesley publishing Co, Inc 1979, Canada.

18. McEloy, J," The HRIS as an Agent of Change", **Personnel Journal**, Vol. 70 (May: 1991), No. 5.

19. Sekaran, U. (2000), Research Methods for Business, a Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.

20. http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1714

21. http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm

22. http://searchfinancialapplications.techtarget.com/definition/HRIS

23. http://www.businessdictionary.com/definition/Human-Resource-Information-Systems-HRIS.html

24. http://www.alghad.com/index.php/article/624069.html

25. http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Operations%20Management-Arabic/OEE-Arabic/OEE-3/OEE-3.asp

26. http://www.entilaq.com/hr/hr_management.htm#

27. http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm

الملاحق

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة

الاستبانة

جامعة البلقاء التطبيقية
كلية عمان الجامعية
قسم إدارة الأعمال

السادة / السيدات .... المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر إدارة نظم الموارد البشرية في الإنتاجية لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل كحالة دراسية.** حيث أن الدراسة متطلب لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أرجوا من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن والإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع الأقرب إلى وجهة نظركم، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

واقبلوا فائق الاحترام ،،،،،

الباحث
محمد شحدة العطابي

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات شخصية عن طبيعة الموظفين، الرجاء وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة:

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ 20-25 ☐ 26-30

☐ 31-35 ☐ 36-40

☐ 41 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة : ☐ 5 سنوات فأقل

☐ 6 - 9 سنوات

☐ 10 - 14 سنة

☐ 15 - فأكثر

المسمى الوظيفي : ☐ مدير تنفيذي ☐ مدير مركز

☐ رئيس وحدة ☐ ضابط في الموارد البشرية " موظف "

القسم الثاني:

نظم إدارة الموارد البشرية

يرجى الإجابة على كافة الأسئلة بوضع إشارة (×) أمام ما تراه مناسبا والذي يعبر عن موافقتك أو عدمها.

تسلسل	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(أ) نظم عمليات الموارد البشرية:						
1	تستخدم عمليات الموارد البشرية نظام واضح ودقيق في إدخال البيانات المتعلقة في الموظفين واستكمال وثائق التعين.					
2	تستخدم عمليات الموارد البشرية نظام واضح ليستطيع من خلاله احتساب رواتب الموظفين والاقتطاعات التي تجري عليها في كل شهر.					
3	يتيح النظام للموظفين إمكانية الاطلاع على بياناتهم الوظيفية ولشخصية والتعديل على البيانات الشخصية في أي وقت.					
4	يساعد النظام في اعتماد الجهات الطبية للتأمين الصحي وتحديد المنتفعين من التأمين الصحي.					
5	يضمن النظام المستخدم توريد التقارير اللازمة للجهات المعنية مثل الضمان الاجتماعي وضريبة الدخل بشكل المناسب.					
6	يساعد النظام في تحديد مستحقات الموظفين المستقيلين "إنهاء الخدمات".					
7	يتم استرجاع معلومات الموظفين التي يتم عمل أرشفة لها بسرعة وبدون أية معيقات.					
8	يعتبر نظام الدوام المستخدم حالياً قادراً على ضبط حالات التأخر والتغيب عن الدوام بشكل دقيق.					

9	يسهل النظام عملية التذكير في العمليات التي تجرى بشكل دوري على الموظفين.					
(ب) نظم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية:						
10	تستخدم هندسة وتطوير ومتابعة سياسات الموارد البشرية نظام واضح يساعد في مسح السوق المصرفي (تحديد المكافآت والحوافز والزيادات السنوية) .					
11	هناك نظام يساعد في تحديد الوصف الوظيفي ومتابعة التعديلات على المسار الوظيفي للموظفين.					
12	هناك نظام واضح يساعد في احتساب نتائج تقيم الأداء الذي تبنى عليه المكافأة السنوية للموظفين.					
13	هناك نظام واضح في تحديد سلم الدرجات وتقييم الوظائف.					
14	هناك نظام واضح يساعد في عملية الإحلال الوظيفي للوظائف الهامة والحساسة.					
15	يوجد نظام متابعة خاص يمكن من خلاله تطوير السياسات والإجراءات ولوائح الموارد البشرية.					
16	يتم بناء المعادلات المتعلقة بمكافآت نهاية العام والزيادات السنوية باستخدام نظام محدد يساعد على دقة وسرعة عملية اتخاذ القرار.					
(ج) نظم توظيف الموارد البشرية:						
17	هناك نظام واضح للإعلان واستقطاب الموظفين في وظائف البنك المختلفة .					
18	هناك نظام معتمد يستخدم من قبل المدراء لغايات تحديد احتياجاتهم من الكوادر البشرية اللازمة.					
19	هناك نظام يتيح الاتصال بين قسم توظيف الموارد البشرية ومكاتب التوظيف المتخصصة بحثاً عن عناصر جديدة .					
20	يستخدم في توظيف الموارد البشرية نظام واضح يساعد في استقبال طلبات التعين وفرزها.					
21	يوجد نظام لفرز الطلبات الوظيفية يتيح إمكانية الفرز حسب الوصف الوظيفي للوظيفة المطلوب شغلها .					
22	هناك نظام يسمح للمدراء التنفيذيين بالاطلاع على طلبات وملفات المتقدمين للعمل واختيار أفضلهم .					

23	هنالك نظام آلي لاختبارات تعيين المرشحين يضمن اختيار الأنسب والأكثر كفاءة ضمن فترة زمنية قصيرة.					
24	يوجد نظام واضح يستخدم في إجراءات توظيف الموارد البشرية ومتابعة العقود الخاصة بالموظفين.					
25	هناك نظام يختص في متابعة الأفراد الذين تم تعينهم حديثاً.					
(د) نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية:						
26	يستخدم في تدريب وتطوير الموارد البشرية نظام واضح في إعداد الخطط التدريبية للموظفين .					
27	هناك نظام يقدم مسح لاحتياجات الموظفي التدريبية بشكل دوري ويقدم الخطط التدريبية لهم.					
28	يساعد نظام تدريب الموظفين بالاطلاع على كافة الدورات وأوقاتها.					
29	يولد نظام التدريب تقارير واضحة عن كل دورة تم عقدها.					
30	يتدرب الموظفون على نظم المعلومات الحديثة التي ينوي البنك استخدامها.					
31	هناك نظام معني في متابعة الأفراد المعينين حديثاً وتدريبهم.					
32	يتوفر نظام متابعة وإبلاغ للموظفين لدى استحقاق موعد دوراتهم التدريبية.					
33	يتيح النظام المستخدم إمكانية تقييم كل من مضمون الدورة التدريبية والمحاضر وبما يتيح المجال لاتخاذ القرار المتعلق بإعادة طرح الدورة واستخدام المحاضر.					

القسم الثالث:

الإنتاجية:

تسلسل	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(هـ) السرعة:						
34	تساعد الأنظمة على سرعة توليد التقارير.					
35	توفر الأنظمة الموجود سرعة في تحديث البيانات.					
36	تساعد الأنظمة في بحث واسترجاع للبيانات والمعلومات بسرعة.					
37	تساعد الأنظمة على توفير الوقت للعاملين في جميع إدارات البنك المختلفة وبالتالي سرعة في خدمة العملاء.					
(و) الدقة:						
38	تساعد الأنظمة على إيجاد مخرجات للعمليات بشكل دقيق.					
39	تساهم الأنظمة في إصدار تقارير دقيقة.					
40	تساعد الأنظمة على توفير معلومات متكاملة.					
41	تساعد الأنظمة في عمليات الفرز بشكل دقيق.					
(ز) خفض التكاليف:						
42	يوفر استخدام الأنظمة الوقت والجهد.					
43	يقلل استخدام الأنظمة من عدد الموظفين.					
44	يوفر استخدام الأنظمة التكاليف التشغيلية على البنك.					

القسم الرابع:

معوقات استخدام أنظمة الموارد البشرية

تسلسل	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(ح) معوقات استخدام أنظمة الموارد البشرية:						
45	صعوبة الربط بين أنظمة إدارة الموارد البشرية في جميع أقسامها.					
46	نقص في قواعد بيانات وتحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية باستمرار.					
47	ارتفاع كلفة شراء وتطبيق الأنظمة المتعلقة في أقسام إدارة الموارد البشرية.					
48	صعوبة في تطوير بيئة أنظمة إدارة الموارد البشرية لتتواءم مع التغيرات في الخطط والسياسات المطبقة في الوظائف والأقسام.					
49	قلة توافر العاملين المدربين على استخدام أنظمة الموارد البشرية.					
50	صعوبة في تطبيق الأنظمة الحديثة لإدارة الموارد البشرية لعدم تناسبها مع خصائص وطبيعة العمل في البنك.					

مع الشكر الجزيل ،،،،

الملحق (2)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أدارة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة / أو المؤسسة	التخصص	الدرجة العلمية
1	د. موسى سلامة اللوزي	الجامعة الأردنية	الإدارة العامة	أستاذ دكتور
2	د. امجد احمد أبو جدي	جامعة عمان الأهلية	قياس وتقويم	أستاذ مشارك
3	د. عبد العزيز النداوي	جامعة الزيتونة	إدارة أعمال	أستاذ مشارك
4	د. حمزة يوسف الشعار	جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال	أستاذ مساعد
5	د. مازن قطيشات	جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال	أستاذ مساعد
6	د. محمد المعايطة	جامعة البلقاء التطبيقية	نظم معلومات حاسوبية	أستاذ مساعد
7	د. فراس سليمان الشلبي	جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال/ نظم معلومات إدارية	أستاذ مساعد



Abstract

The Management of Human Resources Systems and its Effect on Productivity

Case Study: The Housing Bank for Trading and Finance

By:

Mohammad Shehde Musa AL- Otabi

Mohammad Ezat Kareem Al - Halalmah

(Associate Professor)

This study aims to explain and analyze the impact of Human Resources Management Systems on productivity (speed, accuracy and reducing cost) of the Housing Bank for Trade and Finance .The study uses descriptive - analytical approach; as it is distinguished by its comprehensive review it, also, help describing the phenomenon for researching purposes .The study group consists of all employees in Human Resources Management in the Housing Bank for Trade and Finance. The researcher used comprehensive sample; which is consisted of (30) employees. (30) Questionnaires have been distributed and all were collected that is (100 %) response rate. All collected questionnaires were valid for statistical analysis purposes .Data was analyzed

by using "Social Packaging Statistical System" ; to identify sample's characteristics . One of the most crucial results of this study is that statistical significant ($\alpha \leq 0.05$) level in the Housing Bank for Trade and Finance on productivity (speed, accuracy and reducing cost). Addition, The Housing Bank for Trade and Finance doesn't encounter any obstacles or limitations in using Human Recourses Management Systems.

Recommendations:

The Human Resources Department in the bank should enhance its ability to make use of the latest techniques, and to direct the use of Human Resource Management Systems into wider spheres such as planning and development in using The Human element for the purpose of selecting the qualified employees, and to provide a new technological infrastructure to enhance the benefit of using Human Resources Management System.